

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA V
DOMU UPOKOJENCEV IN OSKRBOVANCEV IMPOLJCA**

Ljubljana, februar 2024

MIHA BERK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miha Berk, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in timskega dela v Domu upokojencev in oskrbovancev Impoljca, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	AVTENTIČNO VODENJE	3
2.1	Opredelitev funkcije vodenja	4
2.2	Pomen avtentičnega vodenja	5
2.2.1	Kakovosti avtentičnega vodenja.....	5
2.2.2	Opredelitev avtentičnega vodja	6
2.2.3	Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo z delom	6
2.3	Elementi avtentičnega vodenja	8
2.3.1	Samozavedanja	9
2.3.2	Samoregulacija	10
2.3.3	Pozitiven psihološki kapital.....	10
2.3.4	Lasten pozitiven razvoj	11
2.4	Avtentično vodenje v zdravstvenem sektorju	12
2.4.1	Značilnosti avtentičnega vodja v zdravstvenem sektorju	12
2.5	Model akcijskega avtentičnega kolesa.....	13
3	TIMSKO DELO.....	15
3.1	Timsko delo	15
3.1.1	Opredelitev tima	16
3.1.2	Vrste timov v zdravstvu	18
3.2	Učinkoviti timi	20
3.3	Faze razvoja tima	23
3.4	Timsko delo in avtentično vodenje	23
4	MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA ZAPOSLENIH V DOMU UPOKOJENCEV IN OSKRBOVANCEV IMPOLJCA	26
4.1	Predstavitev doma upokojencev in oskrbovancev Impoljca	26
4.1.1	Poslanstvo in vizija.....	29
4.2	Zasnova raziskovanja in metodologija.....	30
4.2.1	Cilji raziskave.....	31
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	31
4.2.3	Metoda in načrt raziskovanja	31
4.2.4	Oblikovanje vprašalnika.....	32

4.2.5	Oblikovanje intervjuja.....	34
4.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	34
4.3.1	Analiza anketnega vprašalnika.....	34
4.3.1.1	<i>Predstavitev vzorca respondentov</i>	<i>34</i>
4.3.1.2	<i>Analiza konstrukta avtentično vodenje</i>	<i>35</i>
4.3.1.3	<i>Analiza konstrukta timsko delo.....</i>	<i>36</i>
4.3.1.4	<i>Analiza neučinkovitosti timskega dela</i>	<i>37</i>
4.3.1.5	<i>Intervju</i>	<i>37</i>
4.4	Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu DUO Impoljca	40
4.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj	40
4.4.1.1	<i>Zaključne ugotovitve.....</i>	<i>41</i>
4.4.2	Priporočila vodstvu izbranega izobraževalnega zavoda	41
4.4.3	Priporočila za nadaljnje raziskovanje in omejitve dela v luči pomena demografije staranja zaposlenih.....	46
5	SKLEP	47
	LITERATURA IN VIRI.....	49
	PRILOGE	53

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Struktura zaposlenih po spolu	29
Tabela 2:	Predstavitev vzorca respondentov	34
Tabela 3:	Intervju z vodjo DUO Impoljca o avtentičnem vodenju in timskem delu	38

KAZALO SLIK

Slika 1:	Avtentično vodenje deluje prek različnih funkcij	4
Slika 2:	Številne lastnosti avtentičnega vodja	7
Slika 3:	Štiri glavne značilnosti avtentičnega vodenja	8
Slika 4:	Proces samozavedanja	9
Slika 5:	Proces samoregulacije.....	10
Slika 6:	Opredelitev pozitivnega psihološkega kapitala	11
Slika 7:	Model petih sil avtentičnega vodenja v zdravstvenem sektorju	12
Slika 8:	Model značilnosti avtentičnega vodja v zdravstvenem sektorju.....	13
Slika 9:	Model akcijskega avtentičnega kolesa.....	14
Slika 10:	Timsko delo kot večdimenzionalni koncept	16

Slika 11: Elementi za dobro organiziran tim	18
Slika 12: Multidisciplinarni timi.....	20
Slika 13: Dejavniki za učinkovit in uspešen tim	21
Slika 14: Sestavni deli uspešnih odnosov tima.....	22
Slika 15: Avtentično vodenje in timska učinkovitost	24
Slika 16: Avtentičnost vodstva in uspešnost tima – vloga avtentične vodje v timu.....	25
Slika 17: Logotip DUO Impoljca	26
Slika 18: Osnovne dejavnosti DUO Impoljca	27
Slika 19: Organi zavoda, ki opravljajo temeljne naloge na področju odločanja in upravljanja zavoda	28
Slika 20: Osnovno poslanstvo in vizija zavoda DUO Impoljca	30
Slika 21: Raziskovalna vprašanja	31
Slika 22: Raziskovalni načrt	32
Slika 23: Avtentično vodenje	33
Slika 24: Značilnosti avtentičnega vodja v DUO Impoljca	35
Slika 25: Analiza timskega dela v Duo Impoljca	36
Slika 26: Analiza neučinkovitosti timskega dela.....	37
Slika 27: Priporočila izbrani organizaciji	42
Slika 28: Značilnosti vodje	43
Slika 29: Dejavniki za učinkovit in uspešen tim	44
Slika 30: Faze postopka upravljanja zdravja za starejšo delovno silo.....	45
Slika 31: Posebni ukrepi povezani z metrikami upravljanja znanja starejših zaposlenih ...	46
Slika 32: Komponente, na katerih temelji Voelpelov in Strebov model uravnoveženega sistema kazalnikov za starajočo se delovno silo.....	47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za vodjo	5
Priloga 3: Vprašanja za intervju z vodjo	6

SEZNAM KRATIC

COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

DUO Impoljca – Dom upokojujencev in oskrbovancev Impoljca

1 UVOD

Raziskave vodenja v dvajsetem stoletju so bile osredotočene predvsem na industrijsko paradigmo vodenja, za katero je značilna hierarhična struktura avtoritete in odgovornosti, ki se kaže v ukaznem in nadzornem modelu vodenja, z individualističnim poudarkom na osebnosti vodje – ena oseba usmerja druge ljudi za delo. V zadnjih nekaj desetletjih smo videli prirojene veščine tega pristopa pri vodenju, ki je preveč osredotočen in ne upošteva ustvarjalnosti in raznolikosti, ki je na voljo vsaki organizaciji. Še več, to vodi v moralno nesposobnost, nezaupljivost in egocentričnost voditeljev. Če je bilo za dvajseto stoletje značilno vodenje z ukazovanjem, danes v enaindvajsetem stoletju ni več tako in nas duhovna revolucija vodi k voditeljskim pristopom, ki so humani ter so zasidrani v voditeljevem moralnem kompasu. Učinkovit vodja enaindvajsetega stoletja mora biti verodostojen, načelen in naravn na storitve. Kot rezultat vidimo pojav novih oblik vodenja – imenovanih »pozitivne teorije vodenja«. Poglavje Gandhija obravnava kot utelešenje zglednih vrlin, kot je ponižnost, ki izražajo pristno vodenje. Nazadnje poudarja vlogo ponižnosti kot temeljnega pomena za učinkovito vodenje (Dhiman, 2020).

Harter (2002) opisuje, da je osebna avtentičnost raziskovana skozi zgodovino, od grških filozofov (»Spoznaj sebe« – Sokrata) do Shakespeara (»Da je tvoj resnični jaz resničen« – Polonius, Hamlet). Na eni ravni to pomeni, da imamo svoje osebne izkušnje, kot kaže nagovor »Spoznaj sebe.« Poleg tega svetuje, da je treba delovati v skladu s svojim resničnim jazom.

Avtentičnost, kot jo opredeljujejo George in drugi (2007), je tesno povezana s samozavedanjem, iskrenostjo, resnico in preglednostjo. Prvi esej o verodostojnem vodenju je napisal R. W. Terry leta 1993, leta 2003 pa ga je spremljal Bill George, vzorni nekdanji vodja Medtronika. George (v Dhiman, 2020) je razpravljal o konceptu pristnega vodenja v svoji uspešnici Avtentično vodenje: Odkrivanje skrivnosti za ustvarjanje trajne vrednosti. V okviru hudih korporativnih afer in razširjenih finančnih kriz George trdi, da je treba vodenje v celoti preučiti. To zahteva novo vrsto voditelja, ki uteleša lastnosti, kot so integriteta, preglednost, ponižnost in globok občutek za vodenje.

Avtentično vodenje je najpogostejši izraz, vendar njegovega pomena in zaslug ni mogoče dojeti v celoti brez razmišljanja. Avtentični vodja je zvest sebi in resničnim vrednotam, ki se mu zdijo pomembne. Te vrednote posreduje svojim zaposlenim. Te vrednote niso samovoljni izumi ali osebni interesi, ampak so temeljne vrednote, ki vodji in zaposlenim omogočajo, da najdejo smisel v svojih dejavnostih in dosežejo svoje cilje. Avtentično vodenje pospešuje rast podjetij, daje jim smisel, temeljne vrednote in možnost, da svojo kreativnost pokažejo na svoj način, ki je združljiv z razvojem podjetja. Vključuje iskreno skrb za dobro počutje in razvoj zaposlenih v podjetju (Ogunyemi in Ogunyemi, 2020).

Učinkovito delovanje tima je odvisno od dobrega vodja. Timsko delo ne deluje brez dobrega vodja. V timskem delu imajo ljudje vlogo vodenja. Mnogi med njimi niso vodilni. Organizacija, ki ima več timov, pa mora omogočiti, da imajo v vsaki timski skupini svojo vodjo. Vodja skupine vodi, sodeluje z ostalimi timi in okolico in ohranja dobre odnose v skupini (Marolt, 2002).

Namen magistrskega dela je pridobiti in preučiti domačo in tujo literaturo o avtentičnem vodenju ter timskem delu. Multimetodološka raziskava v domu upokoјencev in oskrbovancev Impoljca (v nadaljevanju DUO Impoljca) bo podlaga za analizo povezanosti timskega dela in avtentičnega vodenja.

Osnovni cilj magistrskega dela je izvedeti povezanost avtentičnega vodenja in timskega dela ter motiviranost zdravstvenih timov v DUO Impoljca, ki temeljijo na raziskavi. Ugotovitve iz raziskovalnega dela bom s pomočjo metode sinteze povezal z vsebino teoretičnega dela. Na koncu bom na podlagi skupnih mnenj in stališč oblikoval sklepna priporočila vodji DUO Impoljca.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Na podlagi tujih in domačih strokovno znanstvenih prispevkov podrobneje preučiti ter analizirati konstrukta avtentičnega vodenja in timskega dela.
2. S pomočjo multimetodološke raziskave ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v DUO Impoljca ter njuno medsebojno povezavo.
3. Določiti priporočila in smernice vodenja na osnovi ugotovitev, ki jih bom pridobil na podlagi izvedene raziskave v DUO Impoljca.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta avtentično vodenje in timsko delo v DUO Impoljca pozitivno povezana na način, da avtentično vodenje spodbuja timsko delo zaposlenih in s tem uresničujejo skupno poslanstvo DUO Impoljca.

Raziskovalna vprašanja, na katera bodo podani odgovori magistrskega dela, so izvedena z multimetodološko raziskavo:

1. Ali v DUO Impoljca uveljavljajo avtentično vodenje?
2. Ali je v DUO Impoljca prisotno timsko delo?
3. Ali je v DUO Impoljca avtentično vodenje povezano s timskim delom?
4. Ali avtentično vodenje izboljša timsko delo v DUO Impoljca?

Magistrsko delo je sestavljeno iz **teoretičnega in raziskovalnega dela**. Teoretični del sestavlja dve poglavji. Prvi del poglavja predstavlja avtentično vodenje, v drugem poglavju pa timsko delo. Viri bodo uporabljeni kot sekundarni iz domačih in tujih podatkov na temo

avtentično vodenje in timsko delo. Metoda deskripcije mi bo v pomoč pri opisu pojmov in z metodo kompilacije bom opisal ugotovitve avtorjev.

Raziskovalni del bo temeljil na multimetodološki raziskavi, v katero bo vključena vodja DUO Impoljca ter zaposleni v DUO Impoljca. Pomoč pri oblikovanju vprašanj bosta domača in tuja znanstvena literatura. Vprašalnik bo zaprtega tipa in bo določal stopnjo razvitosti avtentičnega vodenja v DUO Impoljca ter povezanost med avtentičnim vodjem in timskim delom v DUO Impoljca. Intervju z vodjo DUO Impoljca bo poglobljen, polstrukturiran, kajti zagotavlja večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost vprašalnika.

Cilj multimetodološke raziskave je pridobitev primarnih podatkov. Ugotovitve iz raziskovalnega dela bom s pomočjo metode sinteze povezal z vsebino teoretičnega dela. Na koncu bom na podlagi skupnih mnenj in stališč oblikoval sklepna priporočila vodji DUO Impoljca.

Primarne podatke bom pridobil s pomočjo multimetodološke raziskave, ki mi bo v pomoč pri interpretaciji izsledkov raziskave, posledično pa bom lahko povezal teoretični del magistrskega dela in podal priporočila vodji DUO Impoljca. Anketo sem opravljal v času covida-19, ko so bile razmere v zdravstvenih ustanovah zelo napete. Posledično je bil kader utrujen in nezadovoljen, zato sem dobil samo 25 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Anketo je sicer izpolnilo 75 % žensk in 25 % moških, starih od 21 do 60 let.

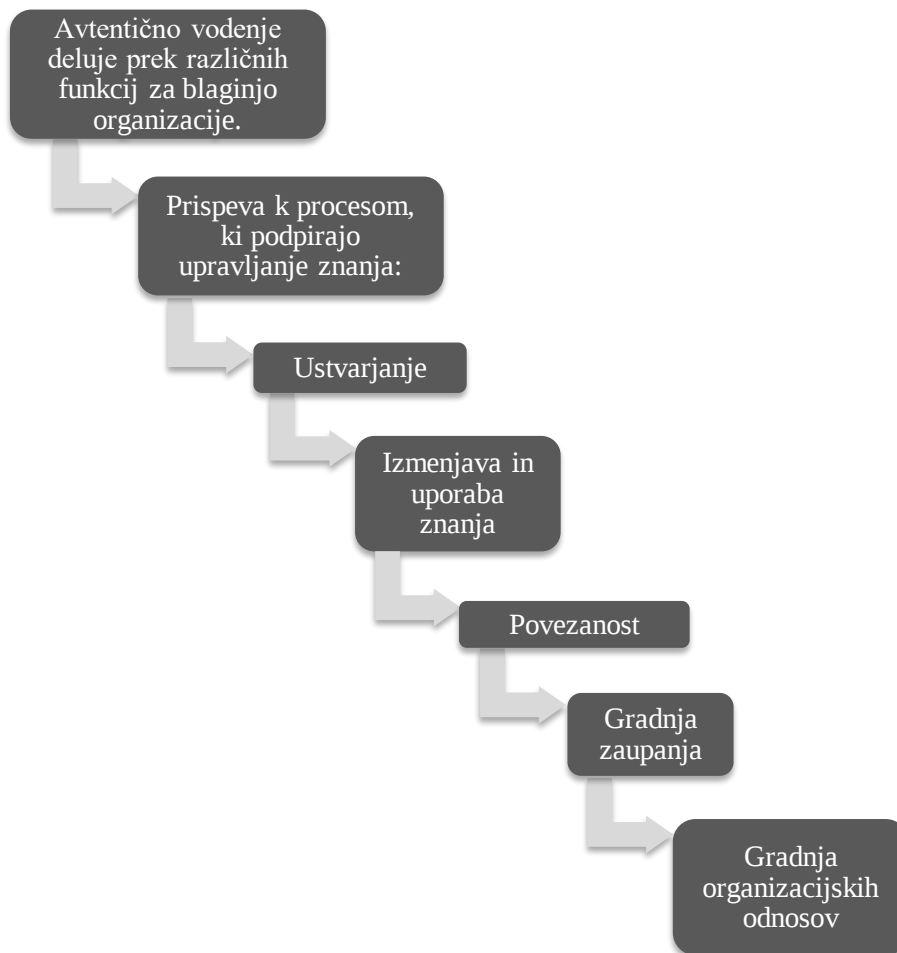
2 AVTENTIČNO VODENJE

Avtentičnost je bila opredeljena in opisana na različne načine, vendar še vedno ostaja razmeroma nenatančen koncept, ki mu je mogoče pristopiti z več zornih kotov. V okviru organizacije je sestavljena iz moralnega vedenja, ki je odvisno od sistema zdravih vrednot, ki se ujemajo z drugimi in z organizacijo. Nenehno se razvija in razkriva skozi odnose z vrstniki in sledilci. Bishop (2013) opisuje, da je avtentični vodja tisti, ki je zvest samemu sebi ali dela za skupno dobro in je etično odgovoren. Zato meni, da avtentično vodenje poudarja sebe, koristi drugim in daje resničen zgled, in sicer s predstavitvijo drugačne, čeprav ne nasprotujoče si perspektive. Seco in Lopes (2013) trdita, da sta zaupanje in samozavedanje bistvenega pomena za pristno vodstvo, kjer samozavedanje pomaga avtentičnemu vodju, da je čustveno inteligenčen in zahteva zrelost. Glede na te pronicljive opise se zdi, da bi avtentično vodenje igralo ključno vlogo pri izboljšanju učinkovitosti upravljanja v organizacijah. V resnici je Datta (2015) ugotovila, da avtentično vodenje povzroča različne dimenzije vodstvene učinkovitosti, kot so organizacijska uspešnost, zadovoljevanje potreb sledilcev, pa tudi izboljšanje delovne dobe, hkrati pa vodi do zmanjšanja negativnih stališč, vključno z odsotnostjo, nezadovoljstvom in sovražnostjo.

Kot je prikazano na sliki 1, avtentično vodenje deluje prek različnih funkcij, da bi podprlo njihovo stalno uspešnost za blaginjo organizacije. Na primer, prispeva lahko k procesom, ki

podpirajo upravljanje znanja v organizacijah, kot so ustvarjanje, izmenjava in uporaba znanja, saj spodbuja povezanost in gradi zaupanje. Gradi organizacijske odnose, ki vodijo k preglednosti, odprtosti in zaupanju. Avtentično vodenje je še en konstrukt za vpogled na vodenje, na primer etično vodenje, službeno vodenje, duhovno vodenje, transformacijsko vodenje in tako dalje (Ogunyemi in Ogunyemi, 2020).

Slika 1: Avtentično vodenje deluje prek različnih funkcij



Vir: prirejeno po Ogunyemi in Ogunyemi (2020).

2.1 Opredelitev funkcije vodenja

Avolio in Gardner (v Ogunyemi in Ogunyemi, 2020) znanstveni pristop koncepta vodenja skozi leta opišeta, da je privedel do tega, da se je preučeval kot drugačen konstrukt. Tako so se znanstveniki v zadnjem času osredotočili na avtentično vodenje kot zaželeno obliko vodenja na transformacijsko vodenje, karizmatično vodenje, službeno vodenje in v zadnjem času na etično vodenje in duhovno vodenje. V tem kontekstu je avtentičnost kakovost vodje in produkt njegovih odnosov. Kakovost odnosov določa kakovost vodenja in dogajanje v

organizaciji. Poleg tega Bishop poudarja, da avtentičnost vsebuje moralno vedenje in sistem zdravih vrednot, ki v ospredje postavlja spravo z drugimi in z organizacijo.

Covelli in Mason (2017) menita, da je avtentično vodenje postalo bolj uporaben koncept v sodobnih družbah kot posledica zmanjšanja etičnega vodenja, kar je očitno iz odmevnih afer, v katere so vpletene večje korporacije na svetovni in lokalni ravni. Pojasnili so, da avtentično vodenje ni rešitev za korupcijo in pohlep, temveč za pozitiven model vodenja, ki poudarja celovitost, poštenost ter etično in moralno vedenje. Besen in drugi (2017) so naklonjeni gradnji organizacijskih odnosov, ki jih vodijo preglednost, odprtost in zaupanje. Zato glede na izsledke Abraham in Duraisamy (2015) avtentičnost lahko zaznajo tudi drugi, kar je posledica ključne vloge, ki jo pri izboljšanju organizacije igra avtentično vodstvo. Emuwa (2013) meni, da se zaposleni zlahka identificirajo z vodjo, ki ima lastnosti pristnega vodenja. Posledično bo organizacija, ki zaposluje in razvija avtentične vodje, izboljšala produktivnost pooblaščenih in zavzetih zaposlenih ter zmanjšala stroške trpljenja in prometa ter uživala v trajni inovaciji, ki je posledica kontinuitete in zavzetosti. Peus in drugi (2012) tudi ugotavljajo, da verodostojno vodenje spodbuja učinkovitost tima in ima zelo pozitiven odnos do organizacijske zavezanosti in zadovoljstva.

2.2 Pomen avtentičnega vodenja

Mnogi ljudje se danes pritožujejo, da je veliko delavcev izgubilo sposobnost, da bi se ukvarjali z globljim namenom našega življenja, se ukvarjali z delom, v njem našli izpolnitev in smisel ter z energijo in veseljem sprejemali življenje, opišeta Dundon in Pattakos (2012). Avtentično vodenje so različni ljudje opisali na različne načine. Skupni imenovalec teh opisov je vodja, ki daje smisel in namen. To poglavje predstavlja pristno vodenje v zvezi z učinkovitim upravljanjem in preoblikovanjem delovnega mesta. Kot že omenjeno, se je čez leta avtentično vodenje razvijalo po vsebini in pomenu. Trenutno zagovornika Avolio in Gardner (2005) trdita, da takšno vodenje predstavlja novo dimenzijo pristnega jaza. Po mnenju avtorjev Avolio in Gardner (2005) so ključne sestavine avtentične teorije vodenja samozavedanje in samoregulacija, avtentični voditelji pa ustvarjajo pozitivno etično podnebje in spodbujajo resnično in trajnostno delovanje v organizacijah. Blekkingh (2015) opisuje, da sestavni deli pozitivnega vodenja vključujejo pozitivno namero, ki daje brezpogojno srečo, ko se nekdo drug razvija bolje, ne da bi nujno želel biti označen na določen način ali se pozicioniral. Obsega sposobnost dajanja, prejemanja in odpuščanja (Ogunyemi in Ogunyemi, 2020).

2.2.1 Kakovosti avtentičnega vodenja

Agote in drugi (2016) odgovornost vodje opisujejo kot gradnjo zaupanja in pristnosti, hkrati pa ustvarja okolje, ki podpira raznolikost in inovacije. Vodenje in zaupanje se štejeta za temeljna, ko se ukvarjamo s postopki sprememb. Avtentično zaznavanje vodenja lahko vpliva na zaupanje sodelavcev in čustva med spremembami, medtem ko transformacijski

vodja privrženca spremlja z vizijo. Verodostojnost vodenja torej vodi do bolj pozitivnih čustev pri njihovih spremljevalcih, vključno s ponotranjeno moralno perspektivo, ki ni očitna kot reakcija na druge vrste vodenja. George (2016) navaja, da organizacije ne bi smelo skrbeti za določitev pristnosti, temveč bi se morale osredotočiti na to, kako vodje razvijajo svojo avtentičnost. Vsak vodja je edinstven, saj je razvil svojo osebno avtentičnost čez leta trdega dela, vodstvene prakse. Avtor poudarja, da sta zavedanje in poslušanje tesnih sodelavcev ključni dejavniki pri razvijanju vodstvenih lastnosti, prepoznavanju situacij, v katerih bi lahko ravnali drugače, in spreminjanju vedenja. Razvoj lastne čustvene inteligence je pomemben korak pri oblikovanju lastnega samozavedanja, samorefleksnega procesa, ki ga je spodbujal George (2016). Drug ljudski usmerjen slog vodenja, transformacijsko vodstvo, ima svoje mesto tudi v inovativnih kulturah (Hynes in Mickahail, 2019).

2.2.2 Opredelitev avtentičnega vodja

Whitehead (2009) opisuje verodostojnega vodjo kot nekoga, ki se zaveda, da je treba biti ponižen, vedno išče izboljšanje in skrbi za blaginjo drugih. Takšna oseba spodbuja tudi visoko stopnjo zaupanja z izgradnjo etičnega in moralnega okvira ter se zavzema za organizacijski uspeh znotraj konstrukta družbenih vrednot. V središču avtentičnega vodenja je etika. Od vodij se pričakuje, da bodo imeli visoke moralne standarde, živeli bodo po tistih standardih, ki jih kažejo in predstavijo drugim. Avtentične vodje so vzorniki.

Spitzmuller in Ilies (2010) avtentične vodje opredeljujeta kot tiste, ki se globoko zavedajo, kako razmišljajo in se obnašajo. Drugi pa jih dojemajo kot zavedanje svojih in tujih vrednot, moralnih perspektiv, znanj in prednosti. Zavedajoč se konteksta, v katerem delujejo, so samozavestni, upajoči, optimistični, odporni in visoko moralni.

2.2.3 Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom je pomembno za organizacije in zaposlene, ki sodelujejo v organizaciji. Prva je ta, da je nezadovoljstvo pri delu najpomembnejši kazalnik poslabšanja razmer v kateri koli organizaciji. Zato nezadovoljstvo zaposlenih s svojim delovnim mestom lahko povzroči številne negativne situacije, kot so zmanjšanje zaposlitev, nizka produktivnost in delovna disciplina. Dejstvo je, da nezadovoljstvo pri delu oslabi imunski sistem organizacije in zmanjša sposobnost organizacije za odzivanje na zunanje grožnje in izginotje organizacije. Drugi način je, da neposredno vpliva na telesno in duševno zdravje zaposlenih, kar ima za posledico povečanje ali zmanjšanje njihove uspešnosti in učinkovitosti. Zaposleni želijo, da imajo njihove vodje vodstvene lastnosti. Razlika med slogom vodenja, ki ga kažejo menedžerji, in slogom vodenja, ki ga pričakujejo zaposleni, vodi v nezadovoljstvo pri delu. Kot je prikazano na sliki 2, je navedeno, da ima avtentični vodja številne lastnosti, kot so pozitivna energija, visok občutek integritete, moralni značaj in samodisciplina, ki imajo jasen namen, skrb za druge ljudi, zaupanje, optimizem, upanje in prožnost (Ayça, 2019).

Slika 2: Številne lastnosti avtentičnega vodja

☐	Avtentični vodja ima številne lastnosti, kot so:	
☐	Pozitivna energija	
☐	Visok občutek integritete	
☐	Moralni značaj	
☐	Samodisciplina	
☐	Skrb za druge ljudi	
☐	Zaupanje	
☐	Optimizem	
☐	Upanje	
☐	Prožnost	

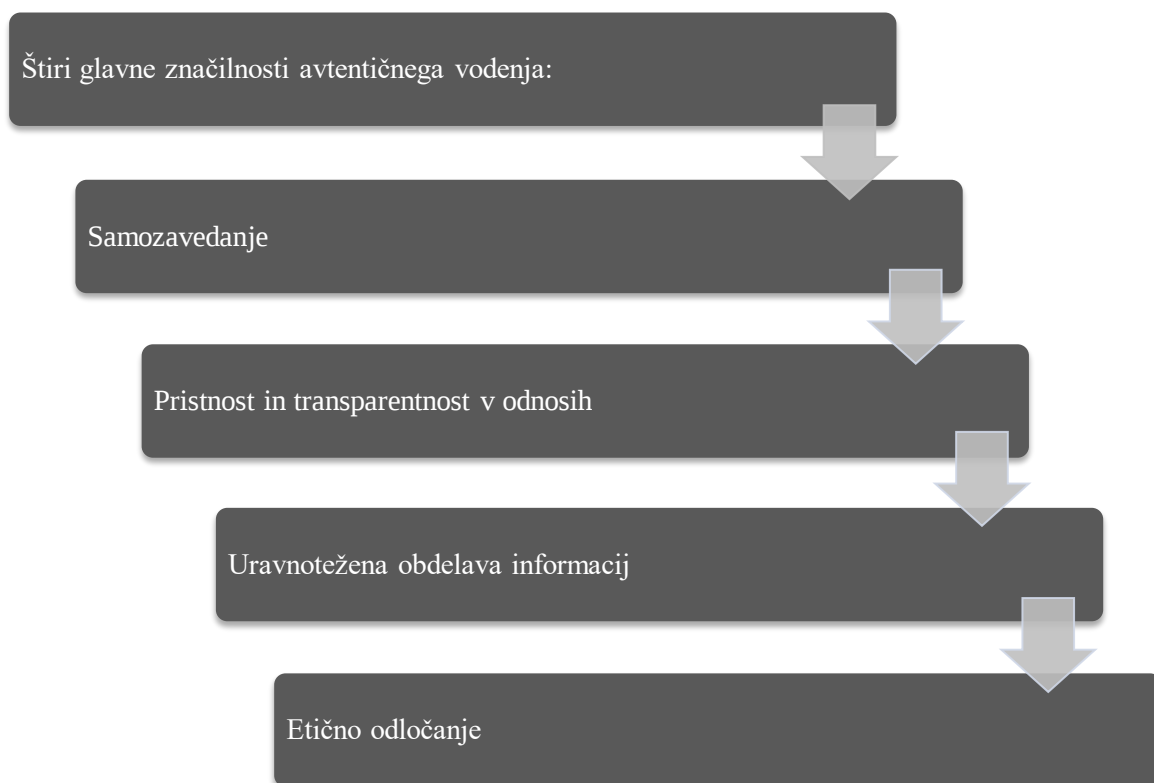
Vir: prirejeno po Ayça (2019).

Zato avtentična funkcija vodenja pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delovnim mestom. Ko se razdalja med pristnim slogom vodenja, ki ga pričakujejo, da se bodo izkazali njihovi menedžerji, in slogom vodenja, ki ga zaznavajo, zmanjšuje, se stopnja zadovoljstva z delovnim mestom povečuje. Dejstvo, da vodstveno vedenje managerjev v organizaciji prinaša zadovoljstvo zaposlenim, omogoča odkrito komunikacijo. Te razmere zmanjšujejo medorganizacijski stres pri delu in ustvarjajo organizacijsko okolje, ki bo povečalo uspešnost zaposlenih. Tako se poveča zadovoljstvo z zaposlitvijo pri zaposlenih. Avtentični vodja je posameznik, ki ima visoko stopnjo osebne zavesti in ki to znanje pripisuje učenju, da bi izboljšal svoje zaposlene. Pri vodjih z avtentičnim stališčem je visoka stopnja osebne zavednosti na vrhu, vpliva pa lahko na izbiro razmišljanja, motivacije in vedenja zaposlenih. Avtentični vodja želi drugim služiti z vodenjem, večjo pozornost posveča zaposlenim, kot pa da si pridobi moč, denar ali ugled zase. Čeprav je avtentično vodenje izjemno pomembno pri doseganju ciljev organizacije, je sprejeto, da to samo po sebi ni dovolj. Pri tem je treba biti pozoren, kako avtentični vodja vpliva na odnos in vedenje občinstva in kako razvija nekatera pozitivna čustva, kot so upanje, zaupanje in optimizem. V zvezi s tem je nujna preučitev učinka avtentičnega vodenja na zadovoljstvo z delovnim mestom (Ayça, 2019).

2.3 Elementi avtentičnega vodenja

Tako Avolio in drugi (2004) vidijo vodje s štirimi glavnimi značilnostmi avtentičnega vodenja, kar je prikazano na sliki 3. Prvič, samozavedanje, kar pomeni, da imajo vodje znano in prepoznavno, ponotranjeno moralno perspektivo, v skladu s katero živijo in o njej poučujejo druge. V različnih obdobjih življenja ljudi se njihove izkušnje spreminjajo glede na to, kdo so, ali imajo nekaj občutka zase itd. Vodje bi morali biti sposobni prepoznati svoje prednosti in jih vključiti. Drugič, pristnost in transparentnost v odnosih, tako da se drugim predstavijo takšni, kot so, s svojimi vrednotami in prepričanji. Drugi ljudje lahko vidijo like in tisto, kar imajo v notranjosti. Tretja značilnost, tj. uravnotežena obdelava informacij, vključuje natančno vrednotenje podatkov o vsakem primeru iz različnih možnih perspektiv, da bi prišli do najustreznejših zaključkov. Ravnotežje, ki je potrebno za postopek, je primerljivo z Aristotelovim konceptom previdnosti in zahteva izvajanje praktične modrosti. Četrtrič, avtentični vodja mora imeti ponotranjeno moralno perspektivo, ki v praksi pomeni etično odločanje in navdihuje, da bi v tem pogledu sledili njegovemu zgledu. Treba je opozoriti, da se praktične posledice in manifestacije zgornjih štirih elementov pristnega vodenja razlikujejo od vodje do vodje. Verodostojni vodja ima lahko tudi močnejše naklonjenosti nekaterih elementov kot drugi, čeprav so druge lastnosti prisotne na pomembni ravni.

Slika 3: Štiri glavne značilnosti avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Avolio in drugi (2004).

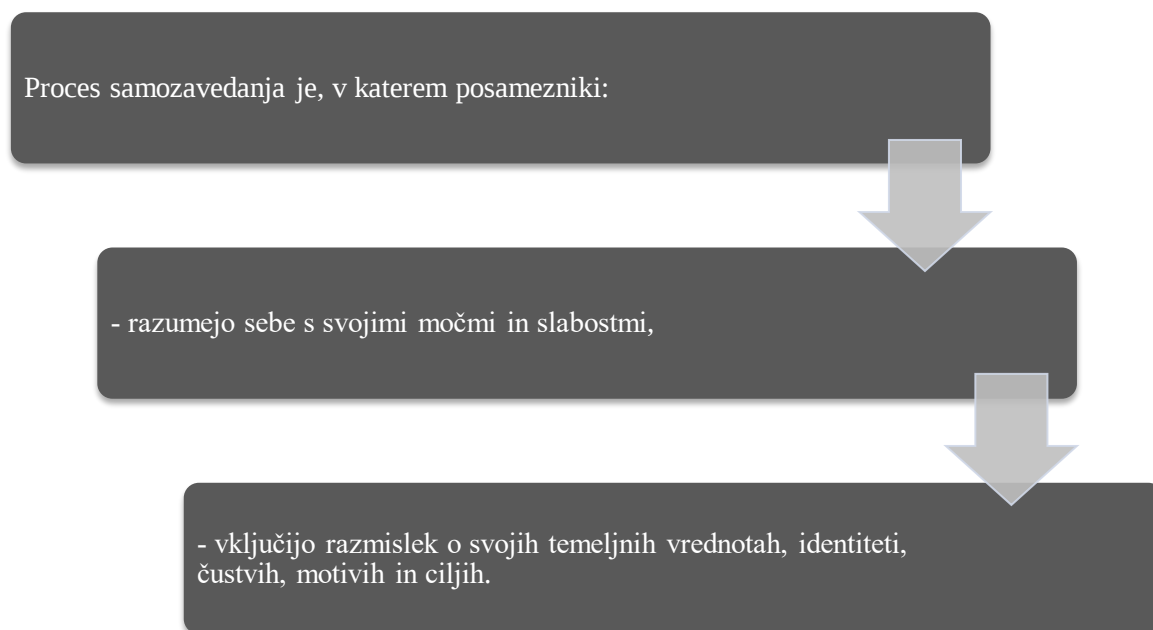
2.3.1 Samozavedanja

Samozavedanje pomeni, da imajo vodje znano in prepoznavno, ponotranjeno moralno perspektivo, v skladu s katero živijo in o njej poučujejo druge. V različnih obdobjih življenja ljudi se njihove izkušnje spreminjajo glede na to, kdo so, ali imajo nekaj občutka zase itd. Vodje bi morali biti sposobni prepoznati svoje prednosti in jih vključiti (Ogunyemi in Ogunyemi, 2020).

Kernis (2003) samozavedanje opiše kot prikazovanje razumevanja, kaj človeku pomeni smisel sveta in kako to vpliva na to, kako nekdo gleda nase skozi čas. Gardner in drugi (2005) poudarijo, da relativna preglednost pomeni predstavitev svojega pristnega sebe drugim z odkritim deljenjem informacij in izražanjem njihovih resničnih občutkov, hkrati pa poskuša čim bolj zmanjšati pojav neprimernih čustev. Uravnotežena obdelava zadeva vodje, ki kažejo, da objektivno analizirajo vse ustrezne podatke, preden sprejmejo odločitev, take vodje zagovarjajo tudi stališča, ki izpodbijajo njihovo globoko zadržano stališče.

Proces samozavedanja je prikazan na sliki 4. Samozavedanje se nanaša na osebna spoznanja vodje. To ni samo namen, ampak proces, v katerem posamezniki razumejo sebe, vključno s svojimi močmi in slabostmi ter vplivom, ki ga imajo na druge. Samozavedanje vključuje razmislek o svojih temeljnih vrednotah, identiteti, čustvih, motivih in ciljih ter se spopade s tem, kdo je v resnici na najgloblji ravni (Northouse, 2013).

Slika 4: Proces samozavedanja



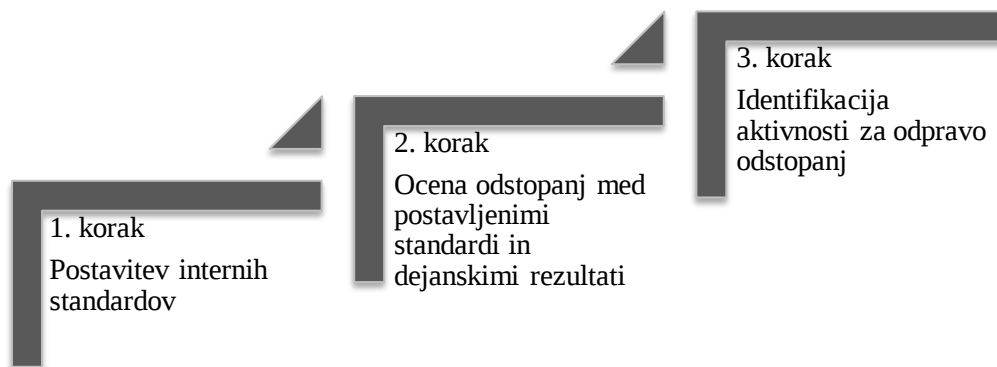
Vir: prirejeno po Northouse (2013).

2.3.2 Samoregulacija

Samoregulacija je postopek, pri katerem posamezniki uporabljajo svoje notranje moralne standarde in vrednote za usmerjanje svojega vedenja. Ne dovolijo zunanjih pritiskov, ki bi jih nadzirali (na primer pritisk tima ali družbe). Samoregulacija je postopek, kjer imajo ljudje nadzor nad tem, v kolikšni meri dovolijo drugim, da vplivajo nanje. Drugi vidijo, da so vodje s ponotranjenimi moralnimi perspektivami verodostojni, ker so njihova dejanja skladna z izraženimi prepričanji in moralo (Northouse, 2013).

Samoregulacija ima tri stopnje. Prva stopnja je postavitve internih standardov, ocena odstopanj med postavljenimi standardi in dejanskimi rezultati in identifikacija aktivnosti za odpravo odstopanj. V nadaljevanju sledi slika 5, ki kaže proces samoregulacije.

Slika 5: Proces samoregulacije



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

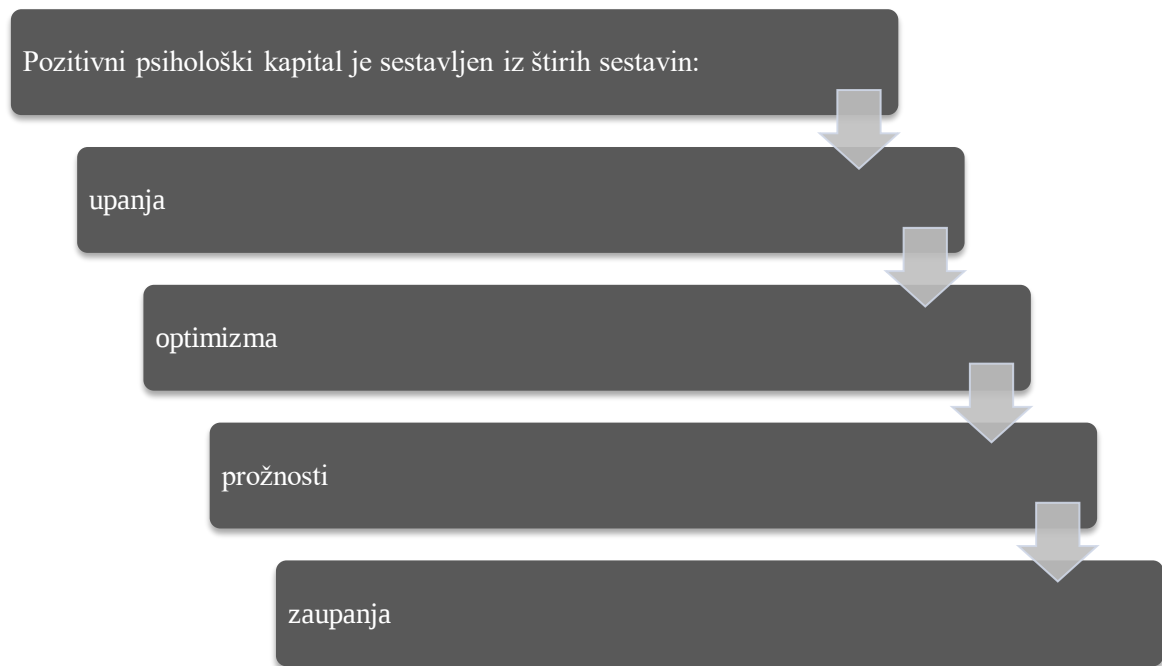
2.3.3 Pozitiven psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital obsega številne tokove preiskav, kot so organizacijsko vedenje, upravljanje s človeškimi viri in podjetništvo. Na individualni ravni pozitiven psihološki kapital vpliva na organizacijsko zavzetost, obvladovanje, uspešnost in verjetnost za doseg pomembnih ciljev. Na organizacijski ravni pozitiven psihološki kapital vpliva na inovativnost in trdno uspešnost (Anglin in drugi, 2018).

Kot je prikazano na sliki 6, je pozitiven psihološki kapital opredeljen kot zaloga pozitivnih psiholoških virov v organizaciji in je sestavljen iz štirih dimenzij: upanje, optimizem, prožnost in zaupanje. Upanje skrbi tako za motivacijsko energijo za doseganje cilja kot za sposobnost proaktivnega in učinkovitega načrtovanja za doseg teh ciljev in je bilo povezano s povečanjem vodstvene uspešnosti, vodstvenih sposobnosti podjetnika in zaposlenih. Optimizem se nanaša na pričakovanja glede prihodnjih izidov in o preteklih rezultatih. Posamezniki z večjim optimizmom pričakujejo, da se bodo v prihodnosti zgodile pozitivne

stvari. Optimizem je povezan z uspešnostjo zaposlenih, iskanjem podjetniških priložnosti in odzivi podjetnikov na neuspeh. Za prožnost je značilna sposobnost obvladovanja stiske, negotovosti, tveganj ali neuspešnosti in odvrčanja od njih. Velika prožnost je povezana s sposobnostjo dobrega prilagajanja spremembam v turbulentnih okoljih, zavzetostjo za doseganje organizacijskih ciljev in podjetnikovimi sposobnostmi. Upanje se nanaša na prepričanje v zmožnost doseganja ciljev in izboljšanja glede na trenutno uspešnost. Zaupanje je povezano z vodstvenim in podjetniškim uspehom (Anglin in drugi, 2018).

Slika 6: Opredelitev pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: prirejeno po Anglin in drugi (2018).

Prenašanje pozitivnega psihološkega kapitala drugi stranki omogoča vpogled v miselnost stranke in sporoča, da je človek sposoben, samozavesten, odporen, motiviran in drugače pozitivno naravnan k potrebnim korakom za doseg zastavljenega cilja. Te lastnosti se lahko sporočajo z uporabo jezika in izbiri besed (Anglin in drugi, 2018).

2.3.4 Lasten pozitiven razvoj

Zadovoljstvo z zmogljivostmi je obravnavano kot vidik zadovoljstva športnikov, ki ga sestavljajo različni vidiki, kot so osebno zdravljenje, treningi, konzultacija timskih nalog, etičnost ekipe, proračun in akademske podporne storitve. Subjektivna ocena zadovoljstva z uspešnostjo je koristna, ker napreduje pri ugotavljanju stopnje uspešnosti, ki jo potrebujejo vodje na različnih položajih. Zato je zadovoljstvo v uspešnosti opredeljeno kot stopnja zadovoljstva z lastnimi zmogljivostmi. Konkretno, zaznano zadovoljstvo nastaja z

upoštevanjem uspešnosti. Ker uspešni posamezniki verjamejo v svojo ustanovo za doseg ciljev, bodo verjetno vložili ustrezna prizadevanja (Kim in drugi, 2020).

2.4 Avtentično vodenje v zdravstvenem sektorju

Avtentično vodenje v zdravstvenem sektorju prikazuje veliko stopnjo pripravljenosti vodje za spopadanje z najrazličnejšimi ovirami, problemi in dilemami. Slika 7 prikazuje model petih sil avtentičnega vodenja v zdravstvenem sektorju.

Slika 7: Model petih sil avtentičnega vodenja v zdravstvenem sektorju



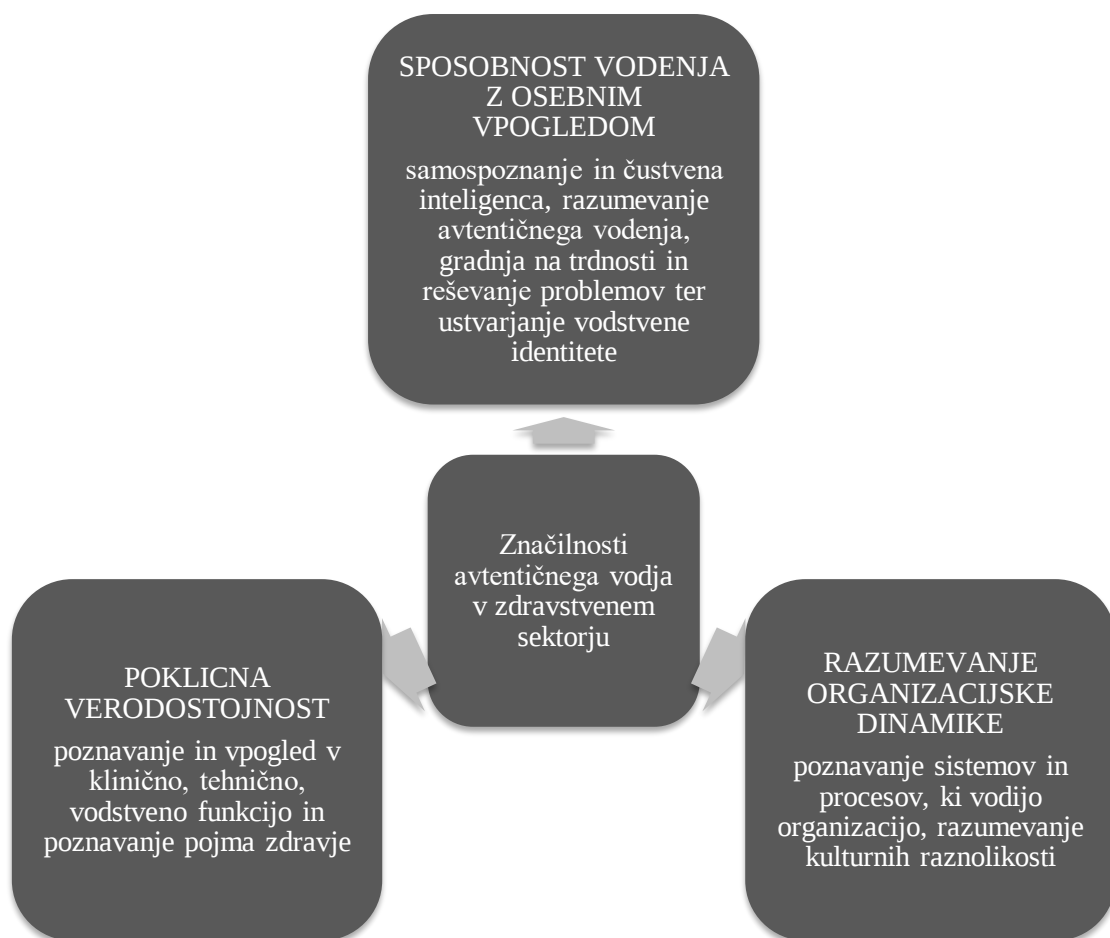
Vir: prirejeno po Turner (2019).

2.4.1 Značilnosti avtentičnega vodja v zdravstvenem sektorju

Slika 8 opisuje značilnosti avtentičnega vodja v zdravstvenem sektorju, ki so poklicna verodostojnost, razumevanje organizacijske dinamike in sposobnost vodenja z osebnim

vpogledom. Sposobnost vodenja z osebnim vpogledom pomeni, da mora avtentični vodja imeti samospoznanje in čustveno inteligenco ter razumeti, kaj pomeni avtentično vodenje. Graditi mora trdnost odnosov, reševati probleme ter ustvarjati vodstveno identiteto. Poklicna verodostojnost je lastnost, ki avtentičnemu vodju omogoča razširitev pogleda na poznavanje klinične, tehnične, vodstvene funkcije ter se zaveda pojma zdravje. Razumevanje organizacijske dinamike je značilnost, da avtentičen vodja dobro pozna procese, ki vodijo organizacijo, in razume kulturne raznolikosti.

Slika 8: Model značilnosti avtentičnega vodja v zdravstvenem sektorju

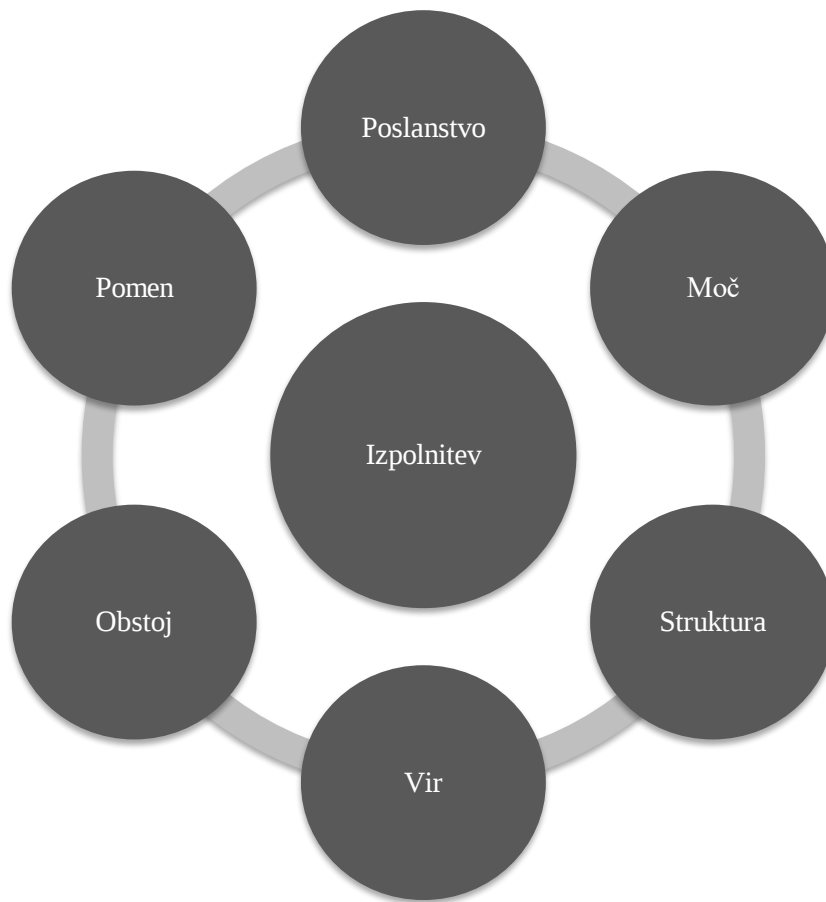


Vir: prirejeno po Turner (2019).

2.5 Model akcijskega avtentičnega kolesa

Avtentično akcijsko kolo predstavlja pomoč pri diagnozi in reševanju osnovnih težav v organizacijah. Kolo ima šest sestavnih delov: okoli vrha kolesa so pomen, poslanstvo in moč. V smeri urinega kazalca okoli dna so struktura, viri in obstoj. Sredina kolesa je označena kot izpolnitev in predstavlja dokončanje postopka, kot je prikazano na sliki 9.

Slika 9: Model akcijskega avtentičnega kolesa



Vir: prirejeno po Northouse (2013).

Prvi korak pri postavitvi diagnoze in reševanju osnovnih težav je odkritje problema, ki je izveden z oceno zaposlenih in njihovih organizacijskih pomislekov. Na podlagi te ocene lahko vodje na akcijskem kolesu ugotovijo resnične skrbi organizacije. Če na primer zaposleni izjavijo, »Zdi se nam izgubljen« ali »Nihče ne skrbi«, bi bili njihovi pomisleki diagnosticirani kot problem, povezan s poslanstvom. Če zaposleni govorijo o stvareh, kot so: »res smo pretirani« ali »nikakor ne moremo storiti tistega, kar od nas zahtevajo,« bi njihove težave lahko diagnosticirali kot vir problema na kolesu. Čeprav je znotraj skupine ali organizacije nešteto možnih vprašanj, avtentično akcijsko kolo zagotavlja strukturo, ki vodjem omogoča razvrščanje različnih pomislekov zaposlenih na šest glavnih področij (Northouse, 2013).

Drugi korak, ki je izbira ustreznega odgovora na vprašanje, je izveden tudi z uporabo avtentičnega akcijskega kolesa. Vendar pa se v tej fazi postopka kolo uporablja predpisovalno, zato da priporoči določen postopek. Ko se ugotovi težava, se kolo uporabi kot spodbuda za vodje k iskanju alternativnih razlag o težavi in izbiranju odgovora na podlagi teh informacij. Na primer, če se zdi, da se zaposleni spopadajo z vprašanji, povezanimi z močjo in nadzorom, bodo vodje morda želeli posvetiti pozornost poslanstvu

organizacije ter ciljem ljudi. Podobno je, če zaposleni odpirajo vprašanja o pomenu določenega programa. Takrat se bodo vodje morda želeli osredotočiti na njihov obstoj, ker je njihova skrb lahko povezana z zgodovino in identiteto. Z drugimi besedami, avtentično akcijsko kolo se uporablja za raziskovanje različnih možnih odzivov na težavo in izbiro odgovora, ki je najbližje reševanju težave. Avtentični vodja poskuša rešiti resnično težavo na najbolj primeren način. Avtentično akcijsko kolo je torej vizualno diagnostično orodje, s pomočjo katerega bodo vodje lahko odkrili težave. Vodje s svojimi privrženci najdejo težavo na kolesu in nato strateško odgovorijo na glavna vprašanja, ki jih skrbijo. V bistvu ta pristop poziva vodje, da so pristni ali »resnični« do sebe, svoje organizacije in sveta ter da njihova dejanja temeljijo na tem, kar se v resnici dogaja v situaciji (Northouse, 2013).

3 TIMSKO DELO

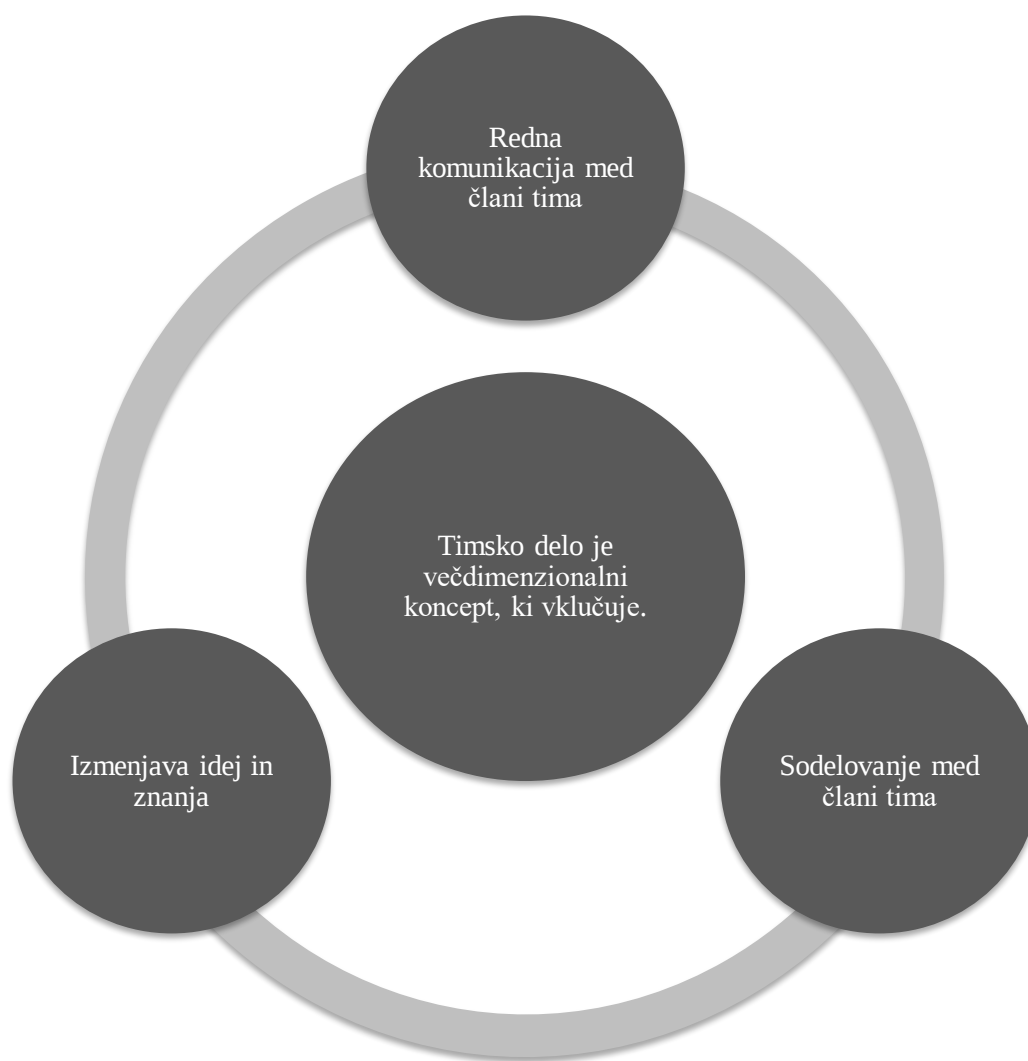
3.1 Timsko delo

Skupinsko delo se nanaša na vedenjske vzorce, ki izhajajo iz dinamične interakcije dveh ali več posameznikov, opisujejo Boyatzis (1982), Stevens in Champion (1994). Skupinsko delo vključuje usklajevanje in redna ter nenehna pogajanja za doseg sporazuma, da bi dosegli skupne cilje. V kontekstu skupinskega dela se cilji dosegajo z izmenjavo znanja in reševanjem problemov, pojasnjujejo Hobson in drugi (2014), Loparev (2016), Villa in Poblete (2007). Timsko delo je opaziti med izvajanjem naloge, kar pomeni, da se vzorci vedenja v timskem delu lahko prepoznajo z opazovanjem in jih je mogoče razlikovati od drugih skupinskih ukrepov. Prichard in drugi (2011) poudarjajo, da je skupinsko delo stabilno, čeprav lahko spremembe članov skupine spremenijo uspešnost rezultatov, ki izhajajo iz timskega dela. Medsebojna odvisnost vključuje interakcijo med člani skupine, sodelovanje in socialne veščine, ki pri izvajanju posamezne naloge niso potrebne. Timsko delo je torej večdimenzionalni koncept, saj vključuje redno komunikacijo med člani tima, da bi uskladili prizadevanja in spremljali naloge v določenem času, zahteva pa sodelovanje, izmenjavo idej in izmenjavo znanja. Prva pomeni, da se timsko delo pojavi kot posledica različnih vedenj, kot so komunikacija, koordinacija, sodelovanje in spremljanje, ki se dopolnjujejo in jih je mogoče opaziti ter jih razvije vsak član ekipe.

Naše družbe in skupnosti se soočajo s temeljnim izzivom, kako omogočiti ljudem, da združijo svoja prizadevanja in domišljijo, da delujejo na način, ki izboljšuje kakovost življenja z doseganjem naših skupnih ciljev. Glavni izzivi, s katerimi se sooča naša družba, so, da danes zahtevajo učinkovito sodelovanje, da bi dosegli čim boljše kakovost življenja vseh ljudi in hkrati ohranili vire, ki jih ponuja planet. Tisoč let je bila najbolj močna rešitev, ki smo jo našli, timsko delo. Konstrukt timskega dela se je v zadnjih dvesto letih bistveno spremenil. Rast sodobnih organizacij je ustvaril kontekst, v katerem skupine ne delujejo več izolirano. Skupine morajo sodelovati z drugimi timi in z organizacijskimi sistemi in procesi, da dosežemo cilje, proti katerim stremimo ter premagujemo izzive, s katerimi se soočamo.

Osnovni pogoji za učinkovito timsko delo vključujejo pravo ekipo, ki je prave velikosti, razmeroma stabilno vzdušje v ekipi in izvaja se naloga, ki zahteva timsko delo (West, 2012). Slika 10 prikazuje timsko delo kot večdimenzionalni koncept, ki vključuje tri pomembne pogoje za učinkovit in uspešen tim. Če timsko delo poteka kot večdimenzionalni koncept, potem mora obvezno vsebovati redno komunikacijo med člani tima. Pri timskem delu je pomembno sodelovanje med člani tima, saj so v zdravstvenih timih vsi njegovi člani povezani in sodelujejo sinhrono. Izmenjava idej in znanja pa pripelje timsko delo do točke, kjer lahko člani tima nadgrajujejo svoje znanje.

Slika 10: Timsko delo kot večdimenzionalni koncept



Vir: prirejeno po Hernández-García in drugi (2018).

3.1.1 Opredelitev tima

Tim mora imeti načrtan namen, ki ima vrednost in ki je preveden v jasne in zahtevne cilje ekipe. Tim potrebuje prave ljudi, člani tima pa imajo veščine za opravljanje pravih nalog.

Biti morajo spodbujevalci, ne ljudje, ki sabotirajo, spodkopavajo ali ovirajo delovanje ekipe. Poleg teh osnovnih pogojev je za timsko delo značilno transformacijsko vodstvo, ki krepi navdihujoč in motivirajoč namen ekipe, osredotočen na potrebe zainteresiranih v timu, in spodbuja vse člane tima, da cenijo raznolikost svojega članstva (West, 2012).

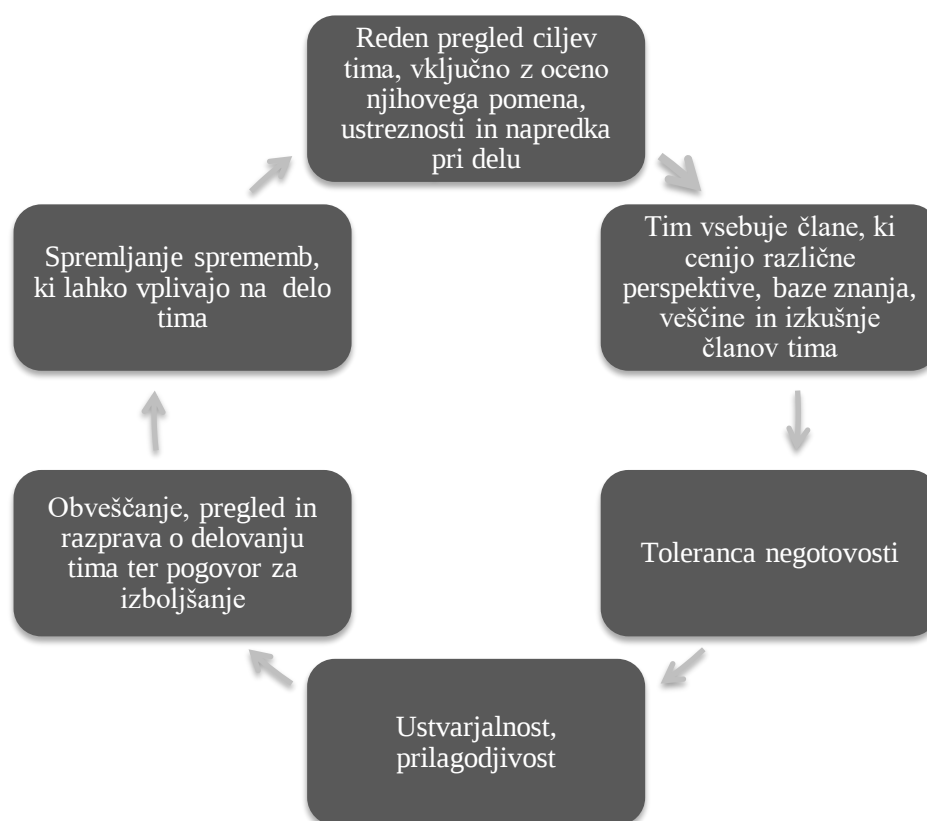
Člani so v svojih medsebojnih odnosih odprti, se cenijo, so prijazni in pristni ter si želijo, da drug drugega učijo. Člani tima verjamejo v sposobnost ekipe, da je uspešna in učinkovita pri svojem delu. V timu so varni in so na tim navezani zaradi zaupanja in podpore, s katerima se srečujejo. Dejstvo je, da se člani v krizah medsebojno podpirajo. Odnos tima s širšo organizacijo je angažiran in podprt. Tim aktivno gradi učinkovite medčloveške odnose in člani se navdušeno identificirajo, in to ne samo s svojim timom, temveč tudi s širšo organizacijo, katere del so. Takšni timi omogočajo učinkovito komunikacijo in plodno sodelovanje, v katerem se nove ideje delijo in integrirajo, si delijo delovno obremenitev, zagotavljajo medsebojno podporo ter priložnosti izkoristijo v celoti (West, 2012).

Timi delujejo v različnih organizacijskih okoljih, zato moramo biti previdni pri ponudbi receptov, ki ustrezajo vsem, za učinkovito timsko delo. Tudi znotraj organizacij se timi močno razlikujejo. Timi so pogosto sestavljeni iz ljudi z zelo različnim kulturnim poreklom, starostjo, funkcionalnim strokovnim znanjem in osebnostmi. Ko postajajo timi bolj raznoliki v svoji sestavi in delovanju, se morajo člani tima naučiti razmišljati in se inteligentno prilagajati nenehnim spreminjajočim se okoliščinam, da bodo učinkovite (West, 2012).

Izziv je sestaviti time, potrebno je veliko analiziranja predvsem pa poznavanja ljudi. Ko enkrat poznamo svoje zaposlene, njihova stališča, cilje in motive, je sestaviti tim enostavno. Z analizo lahko pridemo do učinkovitih in posledično bolj uspešnih ekip. Značilnosti uspešnih timov so predvsem poslušanje drug drugega, dobra komunikacija, iskrenost, skupni cilji in interesi, pomoč drug drugemu in dober vodja. Dober vodja koordinira delovanje tima, ukrepa pri spremembah in vleče vzporednice med člani ekipe. Vrednote, etična načela in morala morajo biti konstantno prisotni za uspešno in učinkovito delovanje (West, 2012).

Slika 11 prikazuje elemente za dobro organiziran tim. Prvi element je redni pregled ciljev tima z vključeno oceno njihovega pomena, ustreznosti in napredka pri delu. Drugi element za organiziran tim je spremljanje sprememb, ki lahko vplivajo na delo tima. Tim vsebuje tudi člane, ki cenijo različne perspektive, baze znanja, veščine in izkušnje članov tima. Četrty in peti element dobro organiziranega tima sta toleranca negotovosti in ustvarjalnost. Zadnji element dobro organiziranega tima predstavljajo obveščanje, pregled in razpravljanje o delovanju tima ter pogovori za izboljšanje.

Slika 11: Elementi za dobro organiziran tim



Vir: prirejeno po West (2012).

3.1.2 Vrste timov v zdravstvu

Zlati standard za timsko delo se je zletel močno razvil. K temu so pripomogle razne prakse in okolje delovanja. Glede na klinično okolje lahko pride do velikih razlik v tem, kako so videti zdravstveni timi. Najpogostejše vrste zdravstvenih timov so multidisciplinarni timi in interdisciplinarni timi. Vsaka vrsta tima služi točno določenemu namenu in funkciji (Hintenach in Howe, 2020).

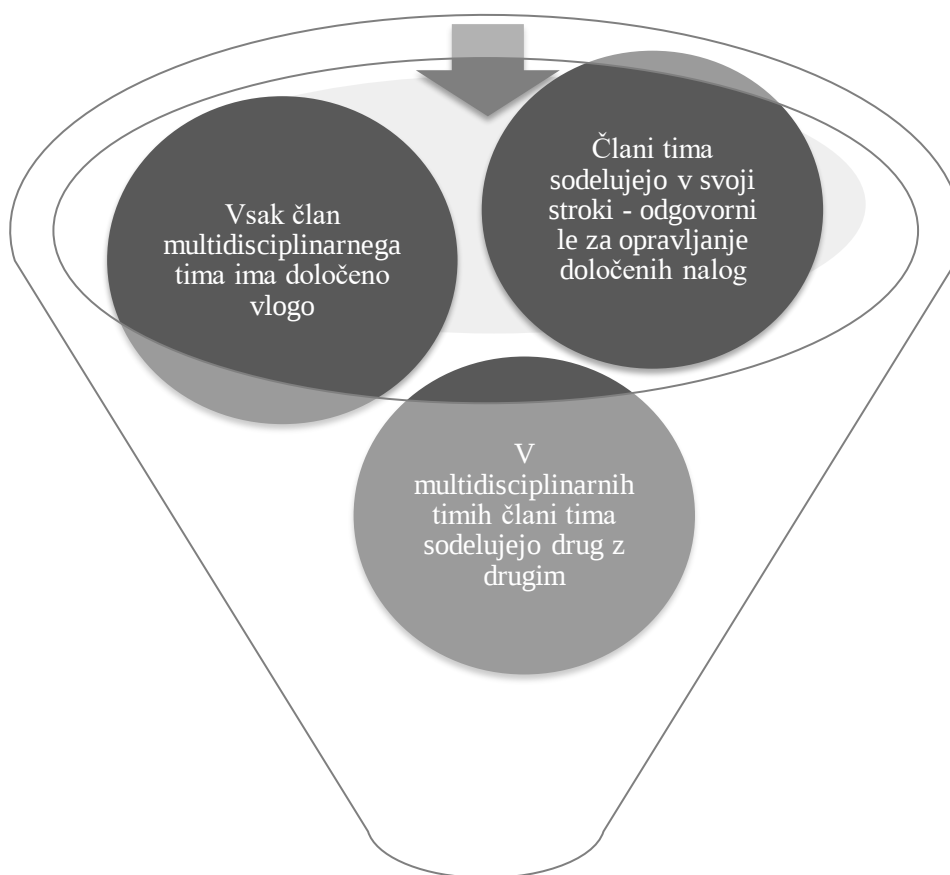
V multidisciplinarnih timih člani tima sodelujejo drug z drugim, da bi zagotovili oskrbo bolnikov. Člani tima sodelujejo v svoji stroki, zato so odgovorni le za opravljanje določenih nalog v zvezi z njihovo stroko. Na primer, zdravnik je lahko edini član ekipe, ki diagnosticira in zdravi bolezen. Ta zdravnik lahko nato zaprosi farmacevta v timu, da bolniku svetuje glede uporabe in varnosti zdravil. V naslednjem koraku zdravnik zaprosi patronažno medicinsko sestro za zdravstveno vzgojo bolnika na domu in kontrolo vitalnih znakov in tako dalje. Kot je opisano, ima vsak član tima določeno vlogo pri skrbi za bolnika. Medtem ko vsak član tima prispeva k splošni oskrbi pacienta, se vloge med člani tima jasno razlikujejo. Čeprav učinkovitega multidisciplinarnega timskega dela ni nemogoče doseči, obstajajo nekateri izzivi, ki se lahko pojavijo pri uporabi multidisciplinarnega pristopa.

Najprej lahko člani tima oblikujejo opombe, naročila in zdravila, ki lahko povzročijo zmedo in nepotrebno delo med člani tima. Obstaja lahko tudi večje tveganje za neusklajeno oskrbo več poklicev zaradi pomanjkanja komunikacije med člani tima. Zaradi tega lahko bolniki trpijo zaradi pomanjkanja ustrezne koordinacije. Poleg tega nekatere težave, ki se pojavljajo v multidisciplinarnih timih, izhajajo iz različnih stališč o tem, kaj je najboljši zdravstveni rezultat. Člani tima iz različnih strok imajo lahko različna mnenja o tem, kako je videti idealen rezultat in se pogosto usmerjajo k svojemu poklicu, da bi jih vodil do cilja, kar ima za posledico različne rezultate (Hintenach in Howe, 2020).

Interdisciplinarni timi se od multidisciplinarnih timov razlikujejo po več pomembnih načinih. V interdisciplinarnem timu so člani tima deljeni za odgovornost pri odločanju. Vsak posamezni član tima prispeva k doseganju skupnega cilja po istih protokolih. Posamezne discipline prispevajo k integriranim načrtom ocenjevanja in oskrbe pacienta. Komunikacija in sodelovanje znotraj tima pogosto povzročata prekrivanje pozitivnih vlog. Pri interdisciplinarnem pristopu tima morajo člani tima pri lastnih prispevkih upoštevati prispevke drugih članov tima. Tudi v interdisciplinarnih timih običajno izvajajo delo v največjem obsegu usposabljanja in ne zapravljajo nepotrebnega časa za dokončanje nalog, ki jih lahko opravlja nekdo drug v timu. To je ključna sestavina interdisciplinarnih timov, saj zdravstvenim delavcem omogoča, da maksimirajo svoj čas, prizadevanja in prispevke za tim. To je še posebej pomembno za zelo zaposlene zdravnike, katerih čas je zaradi velikega števila primerov bolnikov pogosto omejen. Medtem ko je interdisciplinarni pristop v zdravstvu vedno bolj sprejet kot najprimernejši model oskrbe v zdravstvenih ustanovah, imajo lahko interdisciplinarni timi tudi svojevrstne izzive. Nekaj primerov možnih izzivov, s katerimi se srečujejo interdisciplinarni člani tima, lahko vključuje nasprotujoče si cilje in cilje med člani tima. Kot primer lahko navedemo vprašanje komunikacije tako v timu kot znotraj širšega vodenja določene organizacije, mešanje poklicnih vlog in odgovornosti, vprašanje morale in motivacije in različna mnenja o intervencijah in rezultatih pacientov. Meddisciplinarni timi se lahko na najvišjih ravneh delovanja imenujejo tudi transdisciplinarni timi. To se zgodi, ko člani tima pogosto prestopijo tradicionalne poklicne in strokovne meje, da sodelujejo pri zagotavljanju oskrbe pacientov in si delijo strokovne vloge (Hintenach in Howe, 2020).

Slika 12 prikazuje značilnosti multidisciplinarnega tima. Hintenach in Howe (2020) poudarjata, da sta sodelovanje in vloga pomembna dejavnika tovrstnega tima. Vsak član multidisciplinarnega tima mora imeti določeno vlogo. Člani tima morajo sodelovati v svoji stroki in so odgovorni le za opravljanje določenih nalog. V multidisciplinarnih timih člani tima med seboj sodelujejo in delo lažje opravljajo.

Slika 12: Multidisciplinarni timi



Vir: prirejeno po Hintenach in Howe (2020).

3.2 Učinkoviti timi

Jasno opredeljeni cilji tima so eden najpomembnejših elementov, ki bo pripomogel k uspehu tima. Poleg tega bo močna komunikacija med člani tima in razumevanje poklicnih razlik izboljšala oskrbo pacientov. Slika 13 prikazuje dejavnike za učinkovit in uspešen tim, ki vključujejo razumevanje organizacije in organizacijskega poslanstva, določitev merljivih in timskih ciljev za vse člane, jasno opredeljene naloge in delitev dela med člani tima, izobraževanje zaposlenih v timu, stalno usposabljanje tima ter usposabljanje za funkcije za delo v timu.

Slika 13: Dejavniki za učinkovit in uspešen tim



Vir: Hintenach in Howe (2020).

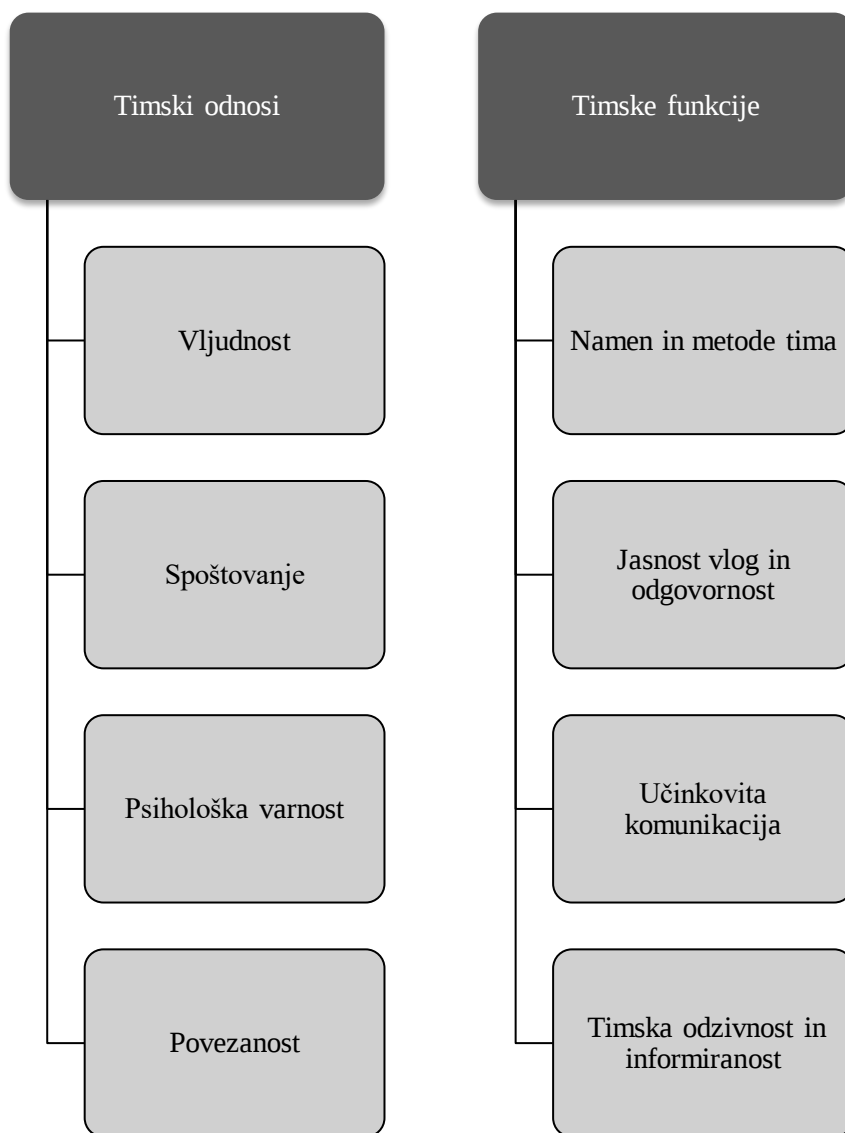
Med zdravstvenimi timi je veliko raznolikosti, vendar obstajajo temeljni elementi, ki razlikujejo uspešne time. Učinkoviti timi imajo jasne cilje, osnovo, merjenje učinkovitosti, povratne informacije in odgovornost. Cilji so za vsakega člana tima enaki. Struktura izhaja iz vodenja in timske komunikacije. Salas in drugi (2008) navajajo, da imajo timi smiselno soodvisnost med nalogami, imajo skupne in cenjene cilje, uporabljajo več virov informacij, imajo prilagodljive mehanizme in delujejo z intenzivnimi komunikacijskimi procesi. Ključna značilnost tima je soodvisnost nalog. Člani tima ne smejo samo komunicirati, ampak morajo tudi uskladiti ukrepe in sodelovati, da lahko opravijo nalogo.

Visokozmogljivi timi so zgrajeni na zaupanju. Zaupanje vključuje tudi integriteto in predvidljivost. Vsak novi oblikovani tim spremlja zaupanje. To zaupanje je treba okrepiti s prej omenjenimi atributi. Ker pa smo že doživeli različne vidike življenja, se lahko zaupanje izgubi hitreje, kot se je pridobilo, in enako velja tudi v bolnišničnem okolju. Ključni dejavniki uspešnosti vključujejo konstruktiven konflikt in odpravljanje uničevalnih konfliktov. Konstruktivni konflikt zahteva, da člani tima pregledajo svoje miselne modele, ki jih uporabljajo pri delu in jih nenehno izboljšujejo. Premalo konfliktov ustvarja slabo harmonijo v timu, preveč konfliktov pa uničuječo harmonijo. Obstaja idealna konfliktna točka, ki omogoča izboljšanje skupnih miselnih modelov. Uspešni timi se zavzemajo za

koncept odkupa. Koncept odkupa pomeni, da čeprav se posameznik v celoti ne strinja z načrtom, bo izboljšal izide načrta. Vendar to ne pomeni, da do nesoglasij ne bo smelo prihajati. Člani v timu imajo možnost, da se ne strinjajo, vendar se nato zavežejo k pojasnitvi ciljev. Člani tima morajo, če je le mogoče, določiti standarde uspešnosti. Učinkoviti timi temeljijo na rezultatih. Uspeh se meri na ravni tima v nasprotju s posamezno ravnjo (Ramaswamy in drugi, 2017).

Obstajata dve strani, ki morata sodelovati, da bi dosegli uspešne in učinkovite ekipe. Sem spadajo timski odnosi in timske funkcije, kot prikazuje slika 14. Pri timskih odnosih so pomembni vljudnost, spoštovanje, psihološka varnost in povezanost. Timska funkcija pa temelji na jasnosti vlog in odgovornosti, učinkoviti komunikaciji, timski odzivnosti, informiranosti in namenu ter metodi tima.

Slika 14: Sestavni deli uspešnih odnosov tima



Vir: Hintenach in Howe (2020).

3.3 Faze razvoja tima

Timi običajno začnejo kot majhne skupine, dodeljena jim je določena naloga. V zdravstvu se to klasično osredotoči na postopek za pacienta. Običajno so novejši timi razporejeni v manj zapletene primere, izkušenejši pa v zapletene primere (Ramaswamy in drugi, 2017).

V zgodnjih fazah razvoja tima se pričakuje upad uspešnosti. Zmanjšanje učinkovitosti v zgodnjih fazah razvoja tima je povsem predvidljivo in lahko privede do nezaupanja članov. Zato je v teh zgodnjih fazah ključnega pomena, da obstajajo dobra komunikacija in aktivni poskusi za izboljšanje timskega dela. Zgodnja neuspešnost tima lahko privede do slabega vedenja posameznika, kar lahko privede do slabega delovanja tima. Faze razvoja tima je prvi opisal Tuckman (v Ramaswamy in drugi, 2017).

Timi se začnejo kot delovna skupina in bodo imeli predvidljive rastoče bolečine, kar je disfunkcionalna faza. Ko se čas in sredstva namenjajo razvoju tima, se uspešnost povečuje na eksponentni ravni. Naslednja faza razvoja, ki sledi disfunkcionalni fazi, so potencialni timi, resnični timi in končno tim z visoko zmogljivostjo. Timi z visokimi zmogljivostmi so doseženi z aktivnim prizadevanjem posameznikov in organizacije za učinkovito timsko delo in komuniciranje (Ramaswamy in drugi, 2017).

3.4 Timsko delo in avtentično vodenje

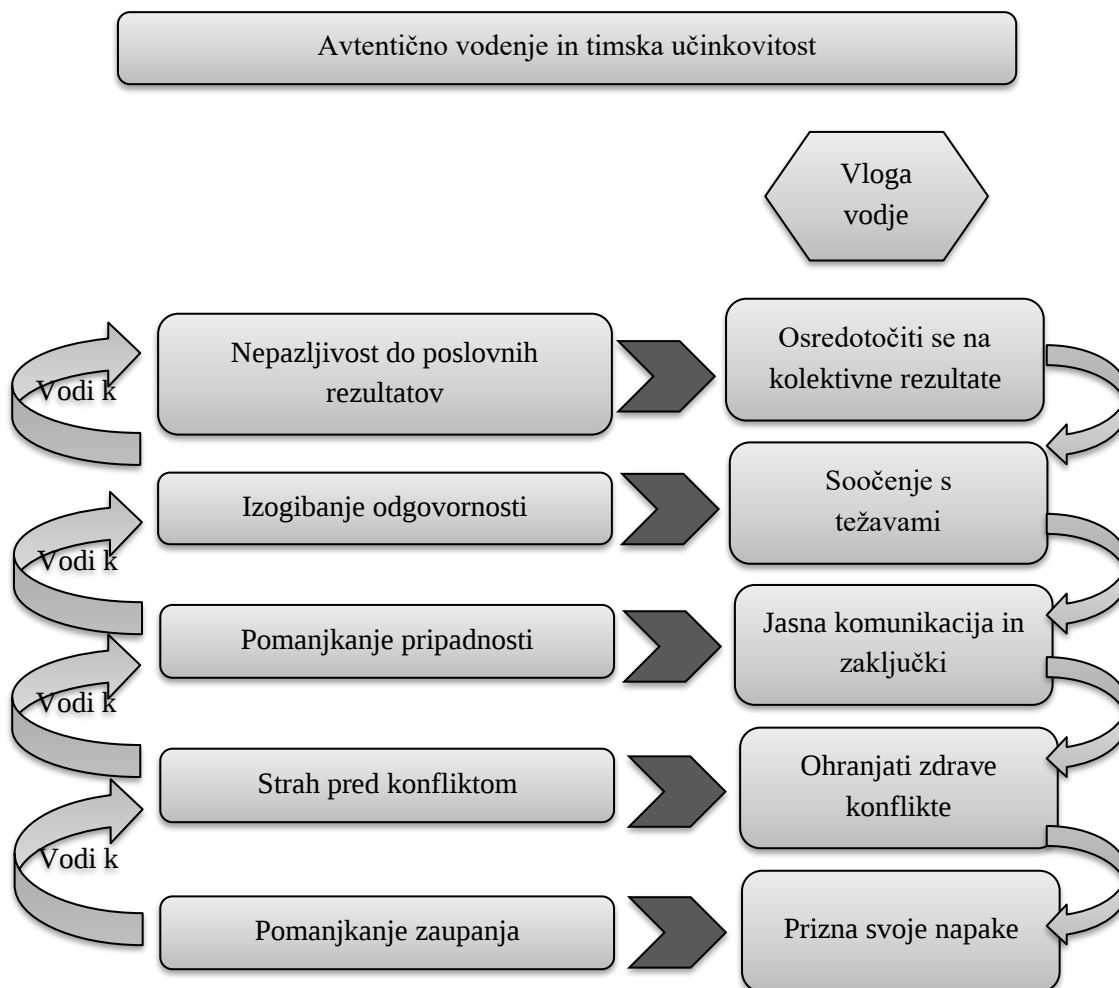
Čeprav se je doslej večinoma sklicevalo na vodenje posameznika, je pomembno upoštevati tudi vodenje tima. Lencioni, ustanovitelj in predsednik skupine The Table Group, se osredotoča na razvoj starejših in timsko ter zdravstveno stanje organizacij in nadaljuje, da »končna konkurenčna prednost ni financiranje, ne strategija, ne tehnologija, temveč timsko delo«. To je torej razlika med pametno organizacijo in zdravo organizacijo. Takšno timsko delo je mogoče razviti le z močnim in pozitivnim vodjem na čelu, ki je lahko hkrati vzornik in olajša proces razvoja učinkovitih timov (Wulffers, 2017).

Avtentična učinkovitost tima postane mogoča, ko verodostojni vodja podpre samoodločbo vsakega člana v timu. Namesto da bi bili prisilni člani, vodja uporablja svoje vrednote, prepričanja in vedenja, da bi razvil ostale člane tima z odločitvami, ki bi koristile timu in rezultatom v timu. Z nadaljnjim spodbujanjem in uravnoteženostjo obdelave informacij med člani tima se zgodi hiter in natančnejši prenos informacij, kar ima za posledico razvoj zaupanja vrednih odnosov, ki nato pozitivno vplivajo na uspešnost posameznika in tima (Wulffers, 2017).

Kot je razvidno s slike 15, se mora vodja, če želi biti zaupanja vreden in dober za člane tima ter organizacijo, osredotočiti na skupne rezultate, ne le na lastne rezultate. To pomeni, da vodja člane tima spodbuja, da se spoprijemajo s težkimi vprašanji, tako da prevzamejo odgovornost. Vendar to ni mogoče, dokler vsi člani tima ne začitijo, da so bili slišani in da

so se njihova stališča in ideje upoštevali. Zato mora vodja ustvariti zdrave konflikte med člani tima. Najpomembnejše je, da vodi z zgledom, ki mu želi tim slediti. To vključuje psihološko stanje ranljivosti, ki vodji omogoča priznanje, da ne ve vedno vsega in je zmotljiv (Wulffers, 2017).

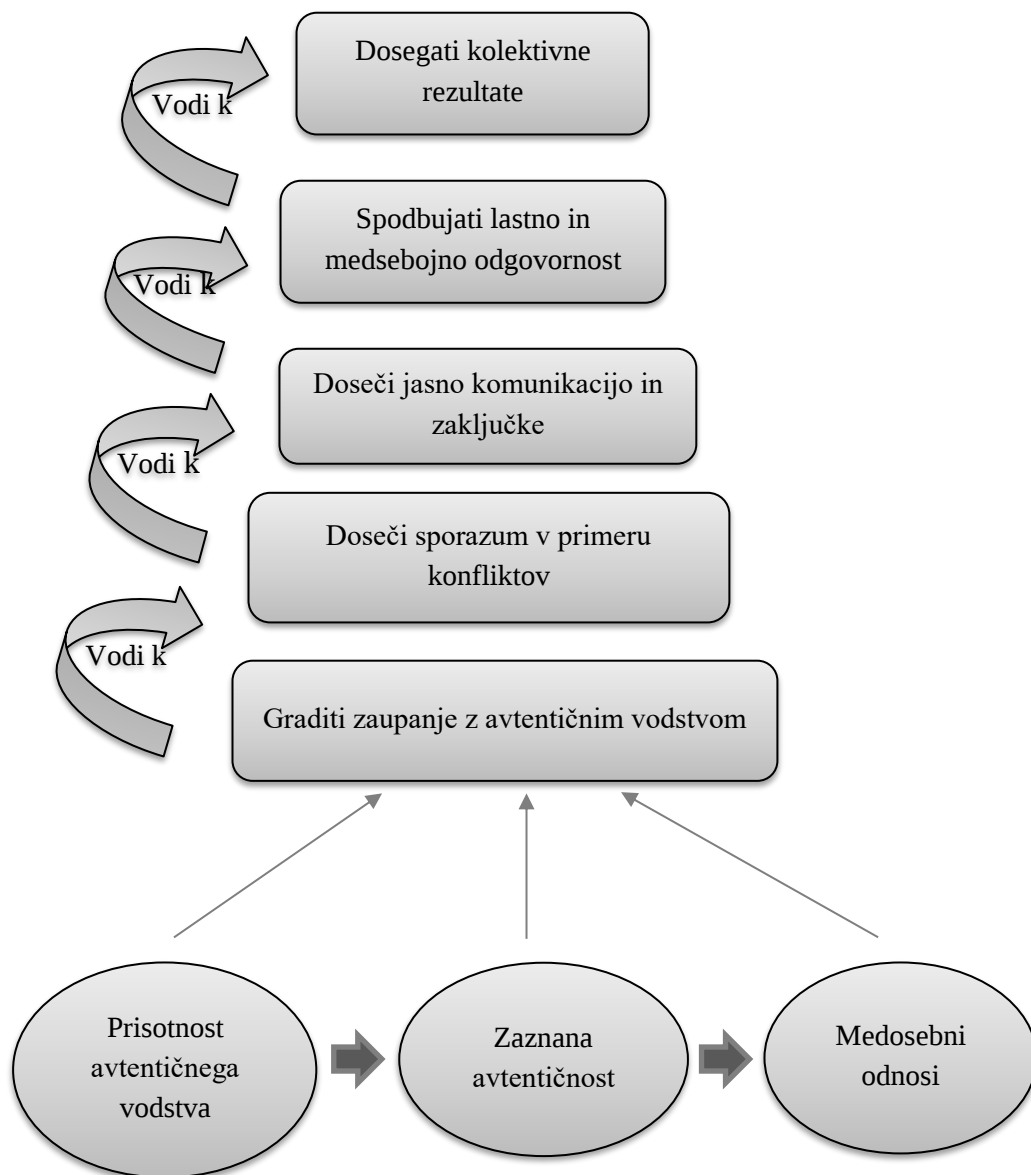
Slika 15: Avtentično vodenje in timska učinkovitost



Vir: Wulffers (2017).

Slika 16 povzema, da razvoj avtentičnosti osebnega vodenja vodi do povečanja zaznane avtentičnosti vodje, kar pozitivno vpliva na medosebno zaupanje in odnose znotraj ekip. Vloga avtentičnega vodja v timu je, da se dosegajo kolektivni rezultati, spodbuja lastna in medsebojna odgovornost, doseže jasna komunikacija in privede do zaključkov. Pomembna vloga avtentičnega vodja v timu je tudi, da doseže sporazum v primeru konfliktov in poskuša ustvariti zaupanje z lastnostmi avtentičnega vodenja.

Slika 16: Avtentičnost vodstva in uspešnost tima – vloga avtentične vodje v timu



Vir: Wulffers (2017).

Zgrajeno zaupanje v timu omogoča trdna in zdrava nesoglasja. Nesoglasja so del procesa, ki vodi do sporazumov o sodelovanju. To posledično ustvarja jasnost in delovanje kot tima. Omogoča tudi horizontalni razvoj vodenja znotraj ekipe, kjer lahko vsak član sebi in drugim odgovarja za individualno in kolektivno vedenje. S tem so izpolnjeni pogoji za uspešnost in za doseganje kolektivnih rezultatov (Wulffers, 2017).

4 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA ZAPOSLENIH V DOMU UPOKOJENCEV IN OSKRBOVANCEV IMPOLJCA

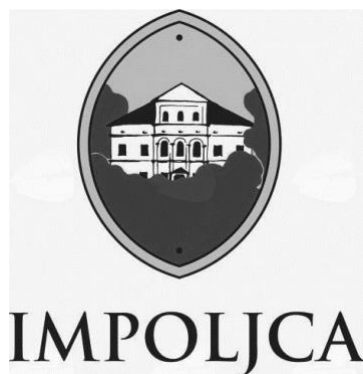
V prvem delu magistrskega dela sem na teoretični način predstavil konstrukt avtentično vodenje, medtem ko sem v drugem delu opisal konstrukt timsko delo. V tretjem delu s pomočjo multimetodološke raziskave predstavljam ugotovitve, kakšna je prisotnost teh dveh konstruktov v domu upokojencev in oskrbovancev Impoljca. Njuno stopnjo razvitosti, povezanosti in vplivanja enega na drugega ugotavljam na obeh ravneh, med zaposlenimi in v vodstvu.

4.1 Predstavitev doma upokojencev in oskrbovancev Impoljca

DUO Impoljca je bil ustanovljen leta 1952. Ustanovitelj Doma je Republika Slovenija. Ustanoviteljske pravice in obveznosti opravlja Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (DUO Impoljca, 2014).

Razvojne faze skozi čas so prispevale, da je danes DUO Impoljca sodobna skupnost bivačih, ki so našli v domu varnost in toplino. Leta 1992 je zavod prejel tudi najvišje občinsko priznanje – Grb občine Sevnica (DUO Impoljca, 2014), ki je prikazan na sliki 17.

Slika 17: Logotip DUO Impoljca



Vir: PriMS, d. o. o. (brez datuma).

DUO Impoljca je kombiniran javni socialnovarstveni zavod za odrasle osebe. Svojo dejavnost izvaja v skladu z Uredbo o uvedbi standardne klasifikacije dejavnosti in aktom o ustanovitvi, ki je z zakonom določen kot javna služba, opravlja pa tudi gospodarsko dejavnost, ki je namenjena višji kakovosti življenja stanovalcev. Poleg tega izvaja tudi socialnovarstvene storitve v skladu z veljavno zakonodajo za področje celovite skrbi za odrasle osebe, predvsem pa zakonodajo za področje zavodskega varstva odraslih oseb.

Osnovno vodilo dela v DUO Impoljca je spoštovanje edinstvenosti človeka, njegove življenjske zgodbe in celovitosti. Njegovo poslanstvo je uresničevati zaupen odnos, dragoceno sodelovanje in povezovanje s svojci, širšim socialnim okoljem, sorodnimi ustanovami, prostovoljci, poslovnimi partnerji. Njihova življenja bogati tudi medgeneracijsko povezovanje. DUO Impoljca je dom kakovosti, ponosni prejemnik standarda kakovosti e-qalin, ki so ga začeli uvajati že leta 2008. Ker želijo življenje v DUO Impoljca čim bolj normalizirati, nudijo poleg institucionalnega varstva tudi oblike bivanja v skupnosti. Življenje v skupnosti omogočajo v petih hišah v Občini Sevnica. Dejavnost izvajajo v treh domovih, v Sevnici, v Impoljci in v Brežicah. Skupaj na vseh lokacijah nudijo 556 mest. Izvajajo tudi dnevno varstvo, ponujajo 5 mest (DUO Impoljca, 2024a).

Dom opravlja dejavnost domov za starejše ter posebne oblike varstva za odrasle osebe z zmerno, težjo in težko motnjo v duševnem razvoju in osebe s težavami v duševnem zdravju. Upravičencem nadomešča ali dopolnjuje funkcijo doma in lastne družine, zlasti pa bivanje, organizirano prehrano, socialno ter zdravstveno varstvo, nego, oskrbo in rehabilitacijo. Skozi celotno dejavnost si prizadeva vplesti etične in moralne vidike delovanja ter s pomočjo zaposlenih ustvariti topel in varen dom za stanovalce (DUO Impoljca, 2024a).

DUO Impoljca ne izvaja samo aktivnosti domov za starejše, ampak v svoje delovne naloge uvršča še mnogo več. Na sliki 18 so našteje vse dejavnosti, ki jih opravlja.

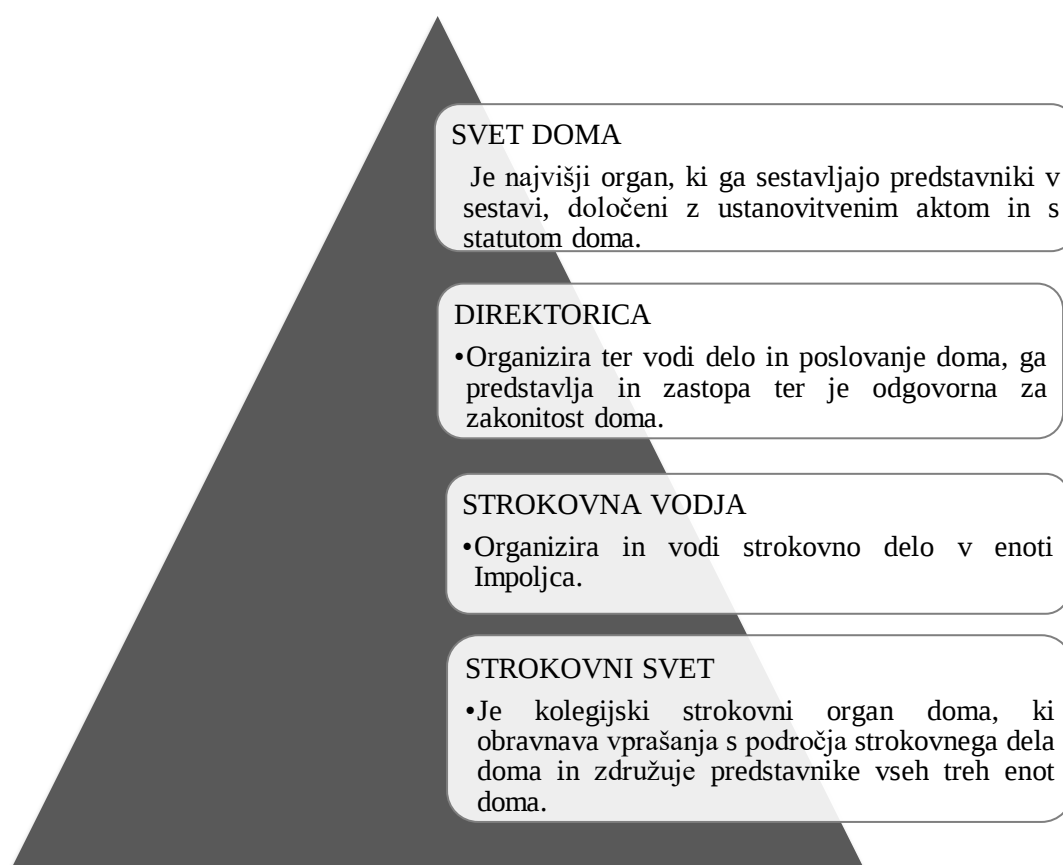
Slika 18: Osnovne dejavnosti DUO Impoljca



Vir: lastno delo na podlagi DUO Impoljca (2024a).

Dom upokojencev in oskrbovancev Impoljca upravlja direktorica Darja Cizelj. Poleg direktorice zdravstveni zavod vodi še strokovna vodja in strokovni Svet doma. Delo sveta vodi predsednica sveta in njena namestnica. Člani Sveta doma so: predstavniki ustanovitelja (šest članov), predstavnik delavcev (dva člana), predstavnik invalidske organizacije, predstavnik lokalne skupnosti in predstavnik stanovalcev (DUO Impoljca, 2024b). Organi zavoda so prikazani na sliki 19.

Slika 19: Organi zavoda, ki opravljajo temeljne naloge na področju odločanja in upravljanja zavoda



Vir: lastno delo na podlagi DUO Impoljca (2021, str. 2).

Izvajalci storitev oziroma struktura zaposlenih se deli na: službo socialne oskrbe (varuhinja, delovni inštruktor, gospodinja, strežnica, oskrbovalka, delovni terapevt, frizerka), službo socialnega dela (socialni delavci), službo ZNO (diplomirana medicinska sestra, zdravstveni tehnik, negovalec, bolničar, strežnica), službo specialne pedagogike in socialne pedagogike (individualni habilitator in skupinski habilitator), službo rehabilitacije (fizioterapevt, delovni terapevt), služba osnovne oskrbe (perica, varnostnik-receptor, šivilja, servirka, kuharski pomočnik, kuhar, dietni kuhar, ekonom, vzdrževalec, kurir, voznik oseb s posebnimi potrebami, vrtnar), upravo (računovodstvo, kadrovska služba, poslovni sekretar, higieničarka, vodja splošnih služb in javnih naročil) (DUO Impoljca, 2021).

V Domu upokojencev in oskrbovancev je zaposlenih 198 ljudi, od tega 174 žensk in 24 moških. Tabela 1 prikazuje stanje zaposlenih po spolu po posameznih enotah.

Tabela 1: Struktura zaposlenih po spolu

ENOTA/SPOL	DUO IMPOLJCA	DU SEVNICA	DU BREŽICE	SKUPAJ
Moški	24 (7,0 %)	1 (0,3 %)	4 (1,2 %)	29 (8,5 %)
Ženska	174 (51,03 %)	55 (16,13 %)	83 (24,34 %)	312 (91,5 %)
Skupaj zaposleni	198 (58,1 %)	56 (16,4 %)	87 (25,5 %)	341 (100,0 %)

Vir: Duo Impoljca (2021, str. 28).

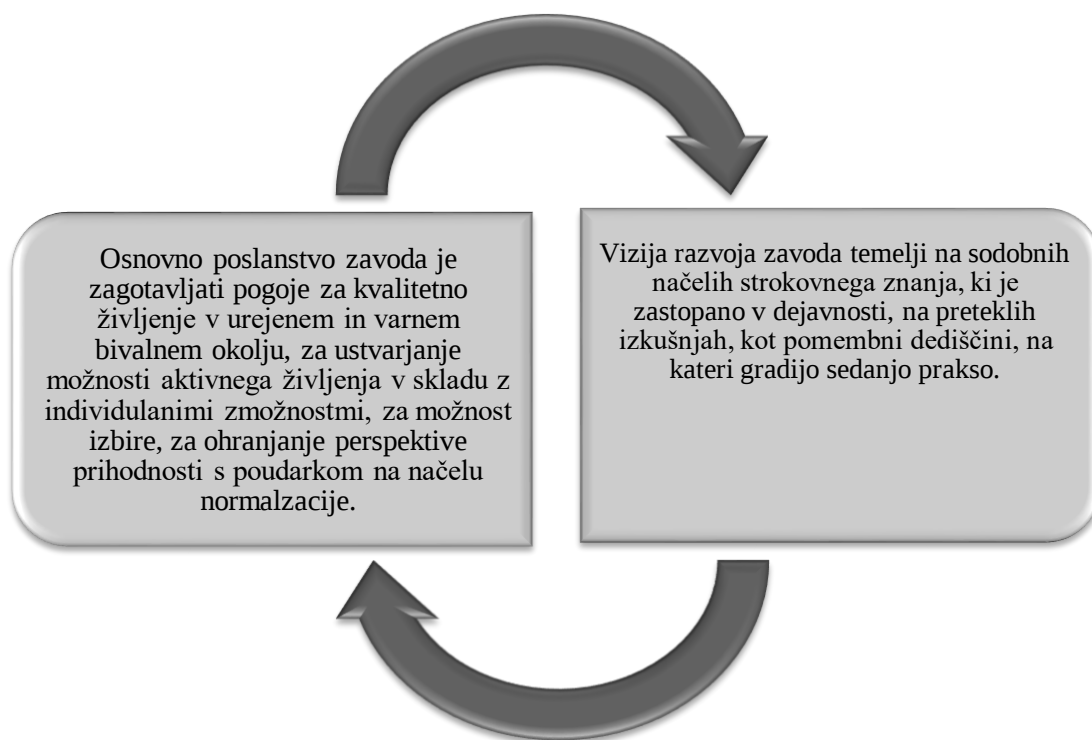
V celotnem zavodu je bilo 341 zaposlenih. Od tega je bilo 29 moških (8,5 %) in 312 žensk (91,5 %). Skupno število stanovalcev v DUO Impoljca je 296 in imajo povprečno zasedenost 99,66 % (Letno poročilo DUO Impoljca).

4.1.1 Poslanstvo in vizija

Glavno vodilo zavoda je, da se procesi dela prilagajajo potrebam uporabnika. To pomeni, da pri svojem delovanju iščejo in zagotovijo ustrezne poti pri implementaciji storitev, ki so prilagojene psihofizičnemu stanju človeka, njegovim potrebam, sposobnostim in željam. Zavodu je pomembno ustvariti primerno in varno življenjsko okolje. Le-to zagotovi življenje na dostojni in spoštljivi ravni in pri tem poskuša vpeti posameznika v socialno mreženje.

Naj podam še svoj vidik videnja delovanja zavoda DUO Impoljca. Objekt sem si lahko ogledal in spoznal nekatere zaposlene. Kljub takratnemu dogajanju pandemije koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) sem dobil topel občutek. Menim, da si prizadevajo, da bi delovanje doma približali ljudem, predvsem željam in potrebam oskrbovancem, pri tem pa želijo še vedno upoštevati zakonska določila in varnostne predpise. Slika 20 prikazuje poslanstvo in vizijo zavoda DUO Impoljca. Znajo prisluhniti in poskušajo vplesti interese posameznikov. Njihovi cilji in procesi so prepleteni z vrednotami ter etičnimi načeli. Vizija razvoja zavoda temelji na načelih sodobnih strokovnih znanj, ki so zastopana v dejavnosti, na preteklih izkušnjah. Poskušajo graditi sedanjo prakso na dediščini, ki jim je bila podana. Vodstvo poudarja pomen zaposlenih in ceni njihovo delovanje. Poslanstvo zavoda je zagotoviti pogoje za kakovostno življenje v urejenem in varnem bivalnem okolju, ustvarjanje možnosti aktivnega življenja v skladu z individualnimi zmožnostmi, možnost izbire in ohranjanje perspektive prihodnosti s poudarkom na načelu normalizacije.

Slika 20: Osnovno poslanstvo in vizija zavoda DUO Impoljca



Vir: lastno delo na podlagi DUO Impoljca (2021, str. 3–4).

Dom temelji na organizaciji dela, ki je podprta z vizijo doma, poslanstvom, vrednotami, kodeksi etičnih načel ter zakonskimi predpisi. Skozi celotni proces delovanja vodstvo doma seznanja zaposlene z osnovnimi vodili in usmeritvami ter vleče vzporednice izvajanja z njimi.

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Magistrska naloga temelji na raziskovalnem delu. Konstrukt za raziskavo magistrske naloge je avtentično vodenje in timsko delo v DUO Impoljca. Raziskava je multimetodološka in vključuje vodjo ter zaposlene v DUO Impoljca. Za pomoč pri oblikovanju zaprtega tipa vprašalnika sem uporabljal domačo in tujo znanstveno literaturo. S tem vprašalnikom sem želel izvedeti, kakšna je povezanost med avtentičnim vodenjem vodje in motiviranostjo zdravstvenih timov za delo v timu. Z vodjo DUO Impoljca sem izvedel polstrukturiran intervju s pomočjo metode triangulacije.

Cilj multimetodološke raziskave je pridobitev primarnih podatkov. Ugotovitve sem povezal z metodo sinteze. Ugotovitve sem pridobil z raziskovalnim delom in vsebino teoretičnega dela. Zaključil sem z raziskovalnim delom in s sklepnimi priporočili vodji DUO Impoljca, ki sem jih oblikoval na podlagi izpolnjenih odgovorov iz vprašalnikov.

4.2.1 Cilji raziskave

Analizo in opis konstrukta o avtentičnem vodenju in timskem delu sem pridobil iz domače in tuje znanstvene literature ter prispevkov. Želel sem izvedeti, kakšna je povezanost med avtentičnim vodenjem vodje in motiviranostjo zdravstvenih timov za delo v timu.

Izbral sem multimetodološki pristop raziskave in zagotovil zanesljivost ter veljavnost raziskave. S pomočjo vprašalnika sem izvedel raziskavo za zaposlene in vodjo DUO Impoljca. Za intervju z vodjo DUO Impoljca sem uporabil metodo poglobljenega intervjuja. S teoretičnim delom, z vprašalniki in intervjujem sem oblikoval in podal priporočila vodstvu DUO Impoljca za uspešno vpeljavo avtentičnosti in timskega dela zaposlenih.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je, da v DUO Impoljca uveljavljajo avtentično vodenje in je povezano s timskim delom. Prisotnost timskega dela v DUO Impoljca izboljša timsko delo in s tem dosežejo cilje. Raziskovalna vprašanja so prikazana na sliki 21.

Slika 21: Raziskovalna vprašanja

Zap. štev.	Raziskovalno vprašanje
1.	Ali v DUO Impoljca uveljavljajo avtentično vodenje?
2.	Ali je v DUO Impoljca prisotno timsko delo?
3.	Ali je v DUO Impoljca avtentično vodenje povezano s timskim delom?
4.	Ali avtentično vodenje izboljša timsko delo v DUO Impoljca?

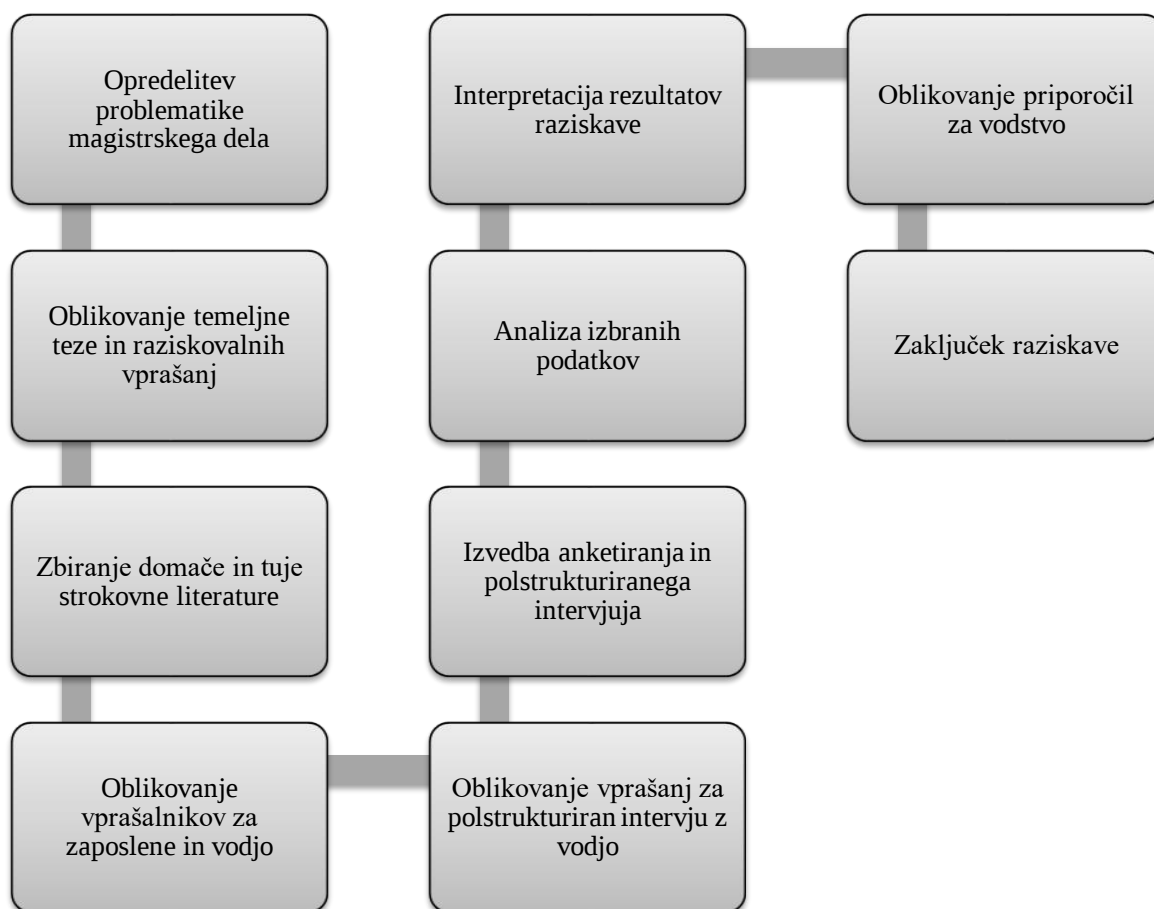
Vir: lastno delo.

Odgovore na raziskovalna vprašanja bom pridobil z multimetodološko raziskavo. Tako bom lahko potrdil ali ovrgel temeljno tezo magistrskega dela.

4.2.3 Metoda in načrt raziskovanja

Multimetodološki pristop raziskave vključuje kvalitativni in kvantitativni del. V raziskavi so uporabljeni tako primarni kot tudi sekundarni podatki. To mi je pomagalo pri končni analizi podatkov. Rezultate sem pridobil s pomočjo vprašalnika zaprtega tipa in s polstrukturiranim poglobljenim intervjujem. Na podlagi rezultatov in spoznanj sem oblikoval priporočila in zaključek. Na sliki 22 je podan raziskovalni načrt.

Slika 22: Raziskovalni načrt



Vir: prirejeno po Boeije (2010); Ravitch in Mittenfelner Carl (2016).

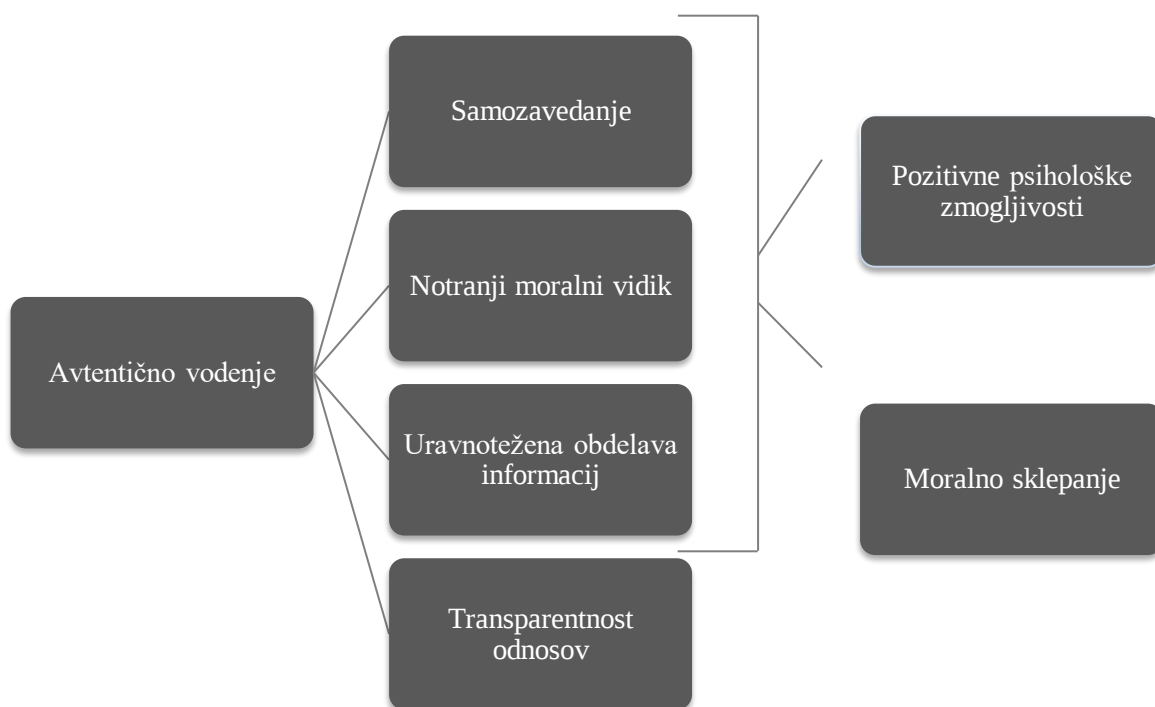
4.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Za zaposlene sem s pomočjo domače in tuje literature oblikoval vprašalnik. Analiziral sem avtentično vodenje in timsko delo v DUO Impoljca. Vprašalnik sestavljajo štirje sklopi. V prvem sklopu se vprašanja navezujejo na avtentičnost vodje. Drugi del vprašanj se navezuje na timsko delo. Pri obeh sklopih sem uporabil Likertovo petstopenjsko lestvico. Tretji sklop vprašanj je od anketirancev zahteval, da podane trditve označijo od ena (najmanjša težava) do deset (največja težava). V zadnjem sklopu je vprašalnik oblikovan iz dveh odprtih vprašanj. Odprta vprašanja sem tudi uporabil pri pisanju priporočil za vodstvo in smernice za uspešno avtentično vodenje in timsko delo v DUO Impoljca.

EnKlikAnketa je orodje, s katerim sem si pomagal pri izvajanju anket. Preko direktorice DUO Impoljca sem poslal povezavo, da so lahko zaposleni lažje odgovorili na vprašalnik. Spletna stran Ika mi je omogočila anonimnost in hitrejšo analizo podatkov.

Vprašalnik za vodjo sem pripravil s pomočjo literature Northouse (2013). Direktorica DUO Impoljca je vprašalnik izpolnila na dan intervjuja. Namen omenjenega vprašalnika je ugotoviti prisotnost štirih komponent avtentičnega vodenja ter izmeriti njihovo moč pri njenem vodenju DUO Impoljca. Walumbwa in drugi (2008) menijo, da koncept avtentičnega vodenja sestavljajo štiri komponente: samozavedanje, notranji moralni vidik, uravnotežena obdelava informacij in transparentnost odnosov. S slike 23 so razvidni elementi avtentičnega vodenja.

Slika 23: Avtentično vodenje



Vir: prirejeno po Northouse (2013).

Samozavedanje se nanaša na osebna spoznanja vodje. To ni samo po sebi namen, ampak proces, v katerem posamezniki razumejo sebe, vključno s svojimi močmi in slabostmi ter vplivom, ki ga imajo na druge. Notranji moralni vidik se nanaša na samoregulativni postopek, pri katerem posamezniki uporabljajo svoje notranje moralne standarde in vrednote za usmerjanje svojega vedenja, namesto da bi dovolili zunanje pritiske, da bi jih nadzirali (npr. pritisk skupine ali družbe). Uravnotežena obdelava informacij je tudi samoregulativno vedenje. Nanaša se na sposobnost posameznika, da objektivno analizira informacije in preuči mnenja drugih ljudi, preden se odloči. Transparentnost odnosov pomeni, da si odprt in pošten pri predstavitvi svojega resničnega sebe drugim. Posamezniki lahko nadzorujejo svojo preglednost z drugimi. Obstajajo štiri pozitivne psihološke zmogljivosti, ki vplivajo na vodenje in izhajajo iz področij pozitivnega organizacijskega vodenja: moralno sklepanje je en dejavnik, ki lahko vpliva na vodenje; zmožnost sprejemanja etičnih odločitev o

vprašanjih, ki so pravilna ali napačna in dobra ali slaba; razvoj sposobnosti za moralno sklepanje je vseživljenjski proces; višje stopnje moralnega sklepanja avtentičnemu vodju omogočajo sprejemanje odločitev, ki presegajo razlike in se prilagajajo skupnemu cilju (Northouse, 2013).

4.2.5 Oblikovanje intervjuja

Vprašanja sem oblikoval po elementih, ki sem jih opisoval v magistrski nalogi. Predvsem so vezana na avtentično vodenje in timsko delo. Izvedel sem poglobljen intervju z direktorico DUO Impoljca ter preveril njeno povezanost avtentičnega vodenja s timskim delom. S pridobljenimi podatki iz vprašalnikov in intervjuja z direktorico sem lahko napisal smernice DUO Impoljca.

4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Vprašalniki in intervju sta bila elementa, da sem oblikoval analizo podatkov in interpretiral rezultate. Prikazani so grafično in opisno. V prilogi sem priložil vprašalnik za direktorico DUO Impoljca, anketni vprašalnik in intervju.

4.3.1 Analiza anketnega vprašalnika

4.3.1.1 Predstavitev vzorca respondentov

Iz tabele 2 je razviden vzorec respondentov. Zaposlenim DUO Impoljca sem podal vprašalnik in dobil 25 pravilno izpolnjenih. Analiza je bila narejena tako, da jo je izpolnilo 30 % zaposlenih DUO Impoljca. Anketo je izpolnilo 75 % žensk in 25 % moških, starih od 21 in 60 let. Največje število anketiranih je bilo starih od 21 do 40 let. Sledijo s starostjo 41 do 60 let ter na koncu v starostni skupini do 20 let in na 61 let.

Tabela 2: Predstavitev vzorca respondentov

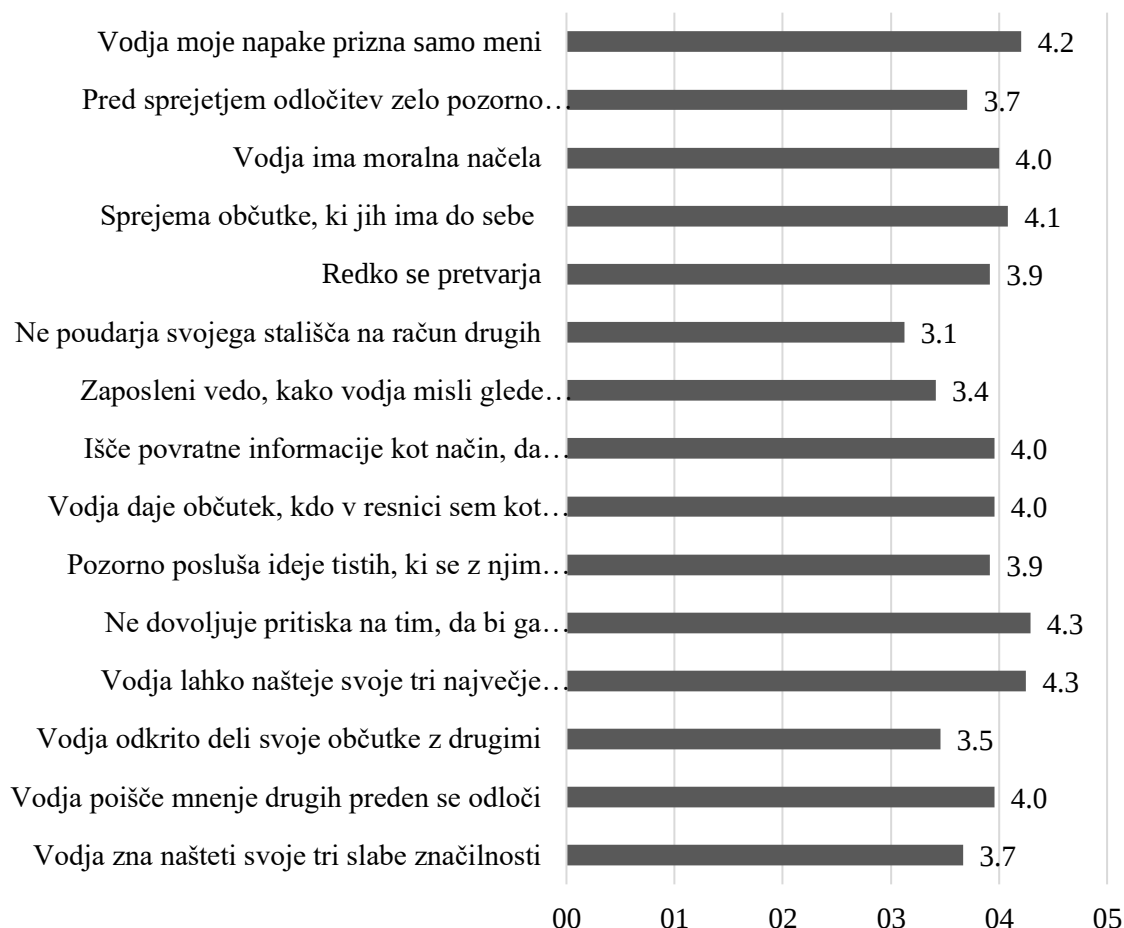
VZOREC RESPONDENTOV	
SPOL (v %)	
Moški	25
Ženska	75
STAROST RESPONDENTOV (v %)	
do 20	15
21–40	40
41–60	30
61 ali več	15

Vir: lastno delo.

4.3.1.2 Analiza konstrukta avtentično vodenje

Pri prvem delu vprašanj, ki so se nanašala na značilnosti avtentičnega vodja v DUO Impoljca, sem poskušal ugotoviti, kako zaposleni v DUO Impoljca sprejemajo avtentično vodenje. Značilnosti so navedene na sliki 24.

Slika 24: Značilnosti avtentičnega vodja v DUO Impoljca



Vir: lastno delo.

Slika 24 prikazuje, da so zaposleni v DUO Impoljca zadovoljni s svojim vodjem, kajti ne dovoljuje pritiska na tim, da bi ga nadzoroval (4,3) in vodja zna sam naštetih svoje tri največje značilnosti. Zaposleni so se tudi strinjali, da njihov vodja vidi njihove napake in jih prizna samo njim (4,2) in sprejema občutke, ki jih ima do sebe (4,1). Strinjali so se, da njihov vodja ima moralna načela (4,0) ter jim daje občutek, kdo v resnici so kot osebe (4,0). Prav tako išče povratne informacije kot način, da jih razume, kdo v resnici so (4,0). Potrdili so tudi, da se redko pretvarja in da pozorno posluša ideje zaposlenih, ki se z njim ne strinjajo (3,9). Zaposleni so se najmanj strinjali s trditvijo, da ne poudarja svojega stališča na račun drugih (3,1).

4.3.1.3 Analiza konstrukta timsko delo

Pri vprašanjih o timskem delu sem želel izvedeti, ali je prisotno v DUO Impoljca in kako poteka delo v timu, kakšne so ovire in cilji za doseg uspešnega timskega dela. Rezultati analize so prikazani na sliki 25.

Slika 25: Analiza timskega dela v Duo Impoljca



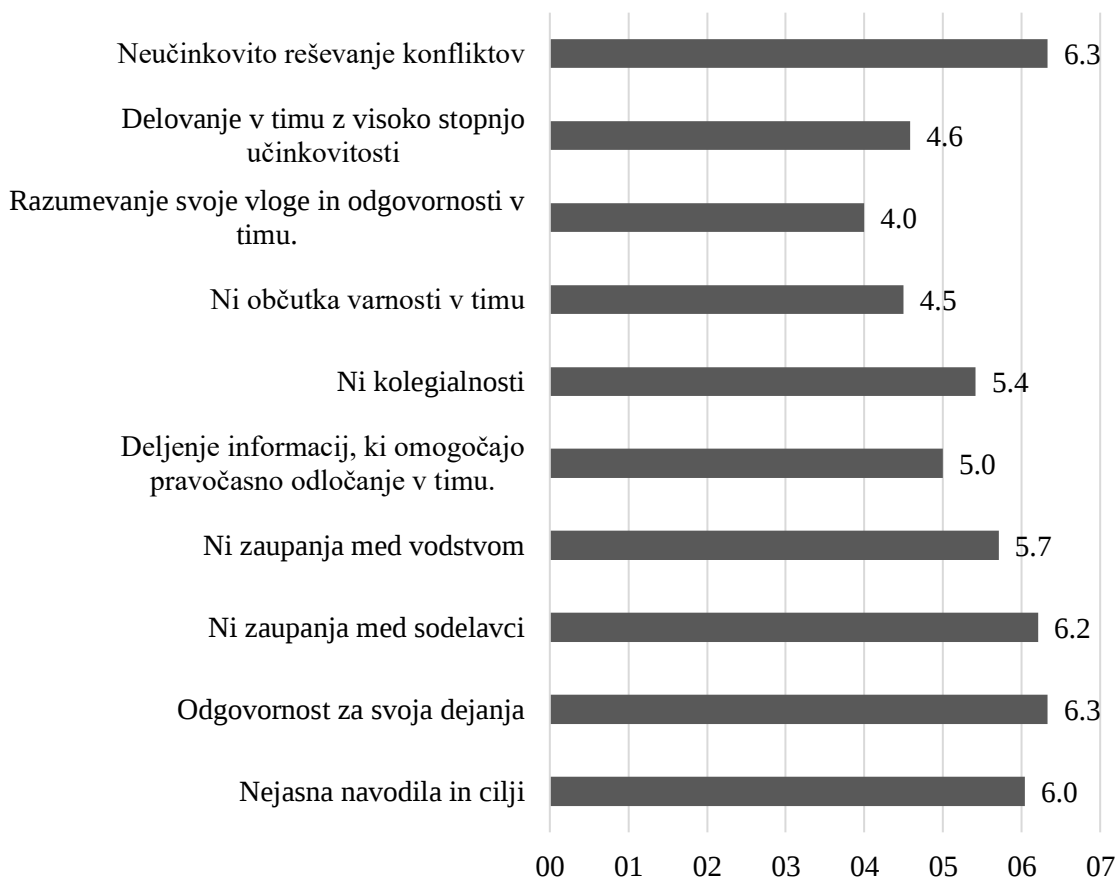
Vir: lastno delo.

Analiza je pokazala, da se zaposleni strinjajo o srečevanju s timsko obliko dela in da jim je všeč timsko delo (4,3). Strinjali so se tudi, da dobro sodelujejo s sodelavci (4,1) ter da jim timsko delo predstavlja medsebojno učenje in izmenjavo izkušenj. Zaposleni v DUO Impoljca so potrdili, da so motivirani za timsko delo in se strinjajo, da timsko delo ustvarja vodja. Pri trditvi, da so za svoje delo nagrajeni (2,9) ter da je sodelovanje v timu cenjeno (3,3), se niso vsi strinjali.

4.3.1.4 Analiza neučinkovitosti timskega dela

Na sliki 26 je prikazano, kaj so s tem vprašalnikom anketirani poudarili, kaj jih moti pri tiskem delu, kakšno je zaupanje med sodelavci. Vprašanja so bila zastavljena tako, da podajajo mnenja zaposlenih, ali je pri njih timsko delo učinkovito/neučinkovito.

Slika 26: Analiza neučinkovitosti timskega dela



Vir: lastno delo.

Analiza je pokazala, da zaposleni niso zadovoljni z neučinkovitim reševanjem konfliktov (6,3). Zaposleni so tudi nezadovoljni, ker ni odgovornosti za svoja dejanja (6,3). Potrdili so, da razumejo svojo vlogo in odgovornost v timu ter občutek varnosti v timu. Strinjali so se tudi, da tim deluje z visoko stopnjo učinkovitosti.

4.3.1.5 Intervju

Z vodjo DUO Impoljca sem izvedel intervju in pridobil njeno razmišljanje o avtentičnem vodenju. Vprašanja in odgovore sem prikazal v tabeli 3.

Tabela 3: Intervju z vodjo DUO Impoljca o avtentičnem vodenju in timskem delu

1. Kakšne karakterne lastnosti mora po vašem mnenju imeti avtentičen vodja? Kaj je pri vodenju pomembno, kar pooseblja tudi avtentični vodja? Kako se avtentično vodenje razlikuje od klasičnega?	Avtentični vodja vnaša in razvija, vzdržuje pozitivno klimo v podjetju/instituciji, s tem posredno znižuje stresogene dejavnike, ki izčrpavajo zaposlene, je suveren, izhaja iz spoštljivega odnosa do zaposlenih, deluje z zgledom in predvsem ne iz pozicije moči, pač pa daje v ospredje moč argumentov. Z delovanjem (vedenjska in kognitivna manifestacija v odnosu do posameznika v kolektivu in skupine v celoti) spodbuja inovativne procese/ideje in lojalnost do delodajalca. Standardno vodenje (je že preživeto!) izhaja iz pozicije moči, kar je povsem neustrezno.
2. Po čem se prepozna uspešen vodja, ki dobro vodi organizacijo? Zakaj imate željo po vodenju? Kaj vam vodenje zaposlenih pomeni? Ali kot vodja pokažete zaposlenim svoje slabosti? Ali se je možno avtentičnega vodenja tudi naučiti?	Uspešni vodja poseduje vse zgoraj naštetu. Meni osebno je vodenje ljudi izziv, ker rada sprejemam organizacijske izzive, sem odprta za inovacije in se zavedam pomena dobrega zgleda v odnosu do zaposlenih! Da, avtentičnega vodenja se da naučiti, saj v osnovi se veččin vodenja s »kilometrino« naučimo, seveda v okviru danih predispozicij za vodjo (npr. kolerik je »rojen vodja«).
3. Opišite težko, stresno preizkušnjo, ki ste jo doživeli na delovnem mestu vodje. Ste v njej videli kaj pozitivnega? Kaj ste se naučili? Se je zaradi tega spremenil vaš način vodenja?	Mobing na delovnem mestu s toksičnimi odnosi – trpka, a pozitivna izkušnja – dobra učna lekcija, da se posameznik nauči, kako se ne vodi (a destruktivnež se vselej znajde v takih situacijah oz. jih poišče sam).
4. Kako pripravljate svoje sodelavce na spremembe? So jih pripravljeni sprejeti ali jih zavračajo? Kakšen je vaš odnos do zaposlenih (vam zaupajo, vi njim zaupate)? Ali predajate znanje v vašem zavodu na zaposlene in kako?	Svoja znanja in izkušnje predajam preko predavanj in usposabljanj za zaposlene. Moj odnos do slehernega je izključno spoštljiv, empatičen in vselej profesionalen. Da, pri vnašanju sprememb je potrebno veliko inputa – pogovori, »slišati ljudi«, tehtanje možnosti »pro et contra« ... A trud se vselej obrestuje (tukaj pride do izraza empatičnost in strokovnost).

se nadaljuje

Tabela 3: Intervju z vodjo DUO Impoljca o avtentičnem vodenju in timskem delu (nad.)

5. Kako bi ocenili svoje delo? Ste zadovoljni z njim? Bi kaj spremenili? Kaj vas motivira pri delu?	Svoje delo ocenjujem zelo pozitivno, sem zadovoljna, so pa vsak dan novi izzivi. Zelo rada delam z ljudmi v organizacijskem in vsebinskem smislu. Osebnostno mi velik strokovni izziv predstavlja kalibracija na sogovornika – tukaj je izhodišče dobrih oblik sodelovanja.
6. Ali lahko ločite zasebno življenje s poslovnim? Če lahko, kako?	Vsekakor, to je nujno potrebno, da lahko agilno pristopiš k vodenju. Kako? To je zasebno vprašanje ...
7. Ali je timsko delo v vašem zavodu prisotno? Kaj za vas pomeni timsko delo ter kako poteka timsko delo v vašem zdravstvenem zavodu? Kako vi kot vodja zavoda vplivate na timsko delo zaposlenih? Spremljate zadovoljstvo zaposlenih, ki delajo v timu?	Timsko delo je izhodišče vsega – medsebojno so posamezne službe in poklicni profili tako povezani, da bi brez tega težko uspešno delali, to pa bi se pokazalo na (ne)učinkovitem in (ne)kakovostnem izvajanju storitev ter v odnosu do naših uporabnikov – stanovalcev.
8. Če pride do konflikta v timu, kako rešujete konflikt? Ali spodbujate odprto komunikacijo? Ali se posvetite ciljem in željam zaposlenih? Koliko vam pomeni mnenje zaposlenih?	Da, brez proaktivne komunikacije, ki odseva konstruktiven pristop k reševanju konfliktov, preprosto ne gre. Za to pa je potrebna določena stopnja osebne zrelosti oz. osebnostne čvrstosti. Konflikti so priložnost za rast in razvoj, in če znamo, je prav, da nanje pogledamo s pozitivno konotacijo.
9. Kako sta povezana avtentično vodenje in timska učinkovitost? Kakšna je vloga avtentičnega vodja v timu?	Avtentično vodenje je pomemben segment, ki se odraža v učinkovitem delovanju tima ali celo več timov. Seveda je razmejitev kompetenc in vlog v timu pri tem nujno prisotna. Vidim visoko korelacijo med obema pristopoma.

Vir: lastno delo.

Vodja DUO Impoljca pozna in uporablja metode avtentičnega vodenja. Veliko mu pomeni, da so zaposleni zadovoljni in se trudi vzdrževati pozitivno vzdušje v ustanovi. Preko pogovora sem začutil, da rad predaja svoje znanje in ima spoštljiv odnos do zaposlenih ter jim prisluhne. S svojim delovanjem pozitivno vpliva na svoje zaposlene, tako da mu zaposleni sledijo, zaupajo, verjamejo v njegove zamisli in dobil sem občutek, da mu zaupajo in verjamejo v njegove sposobnosti vodenja.

4.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu DUO Impoljca

Raziskavo sem izvedel na podlagi ankete, ki so jo izpolnili zaposleni in vodja DUO Impoljca. Z vodjo DUO Impoljca sem izvedel še poglobljen intervju, na katerem je odgovarjal kot pravi avtentični vodja. Po pridobitvi podatkov iz ankete in poglobljenega intervjuja sem lahko odgovarjal na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavil na začetku magistrskega dela.

4.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1 se je glasilo: Ali v DUO Impoljca uveljavljajo avtentično vodenje? V DUO Impoljca uveljavljajo avtentično vodenje, kajti vodja vnaša, razvija in vzdržuje pozitivno klimo v ustanovi. Poskuša zmanjševati stresne trenutke, ki izčrpavajo zaposlene ter izhaja iz spoštljivega odnosa do zaposlenih. Iz pogovora z vodjo sem ugotovil, da spodbuja inovativne procese in dopušča možnost argumentov zaposlenim. Zaposleni svojega vodjo podpirajo in so zadovoljni z njegovim vodenjem, ker ne dovoljuje pritiska na zaposlene. Zaposleni so se tudi strinjali, da vodja ima moralna načela in posluša njihove ideje. Vodja DUO Impoljca je zatrdil, da zaposlenim pušča možnost argumentov, z anketo so tudi zaposleni potrdili, da posluša ideje zaposlenih. Značilnosti avtentičnega vodja v zdravstvenem sektorju so poklicna verodostojnost, razumevanje organizacijske dinamike in sposobnost vodenja z osebnim vpogledom, ki jih ima vodja v DUO Impoljca.

Raziskovalno vprašanje 2 se je glasilo: Ali je v DUO Impoljca prisotno timsko delo? Po pregledanih anketah, ki so jih izpolnili zaposleni in vodja DUO Impoljca, lahko ugotovimo, da je pri njih timsko delo prisotno ter je izhodišče medsebojne povezanosti, ker bi brez tega težko uspešno delali. Vodja je povedal, da bi brez timskega dela bilo težko zagotoviti učinkovito in kakovostno izvajanje storitev. Zaposleni radi sodelujejo v timu, kajti timsko delo jim predstavlja medsebojno učenje in izmenjavo izkušenj. V zdravstvenem timu je nujno potrebno sodelovanje različnih profilov poklicev, zato je potrebno dobro poznavanje dela in vsak posameznik mora svoje delo opravljati strokovno, zanesljivo, da delo v timu poteka učinkovito in zanesljivo.

Raziskovalno vprašanje 3 se je glasilo: Ali je v DUO Impoljca avtentično vodenje povezano s timskim delom? Po opravljenem pogovoru z vodjo DUO Impoljca lahko zagotovim, da sta avtentično vodenje in timsko delo pri njih povezana. Vodja pove, da je avtentično vodenje pomemben segment in se odraža v učinkovitem delovanju tima. Vodja poudari, da sta razmejitev kompetenc in vlog v timu nujno prisotna ter vidi visoko korelacijo med obema pristopoma.

Raziskovalno vprašanje 4 se je glasilo: Ali avtentično vodenje izboljša timsko delo v DUO Impoljca? Glede na pogovor in ankete zaposlenih v DUO Impoljca sem ugotovil, da pri njih avtentično vodenje vodje izboljšuje timsko delo. Vodja rad sprejme organizacijske izzive,

podpira inovacije in se zaveda pomena dobrega zgleda v odnosu do zaposlenih. Zaposleni so zadovoljni z njegovim vodenjem. Vodja DUO Impoljca jim predaja svoje izkušnje in organizira usposabljanja in tako lahko izrazijo svojo empatičnost ter strokovnost.

4.4.1.1 Zaključne ugotovitve

Po opravljenih anketah in poglobljenem intervjuju sem ugotovil, da v DUO Impoljca izvajajo avtentično vodenje. Vodja DUO Impoljca je bil odkrit pri intervjuju in lahko potrdim, da mu zaposleni veliko pomenijo. Veliko truda vloži, da bi zagotovil dobre medsebojne odnose. Uspešno vodenje je odvisno od kakovosti, pozornosti in namena, ki jih vodja prinese v vsako situacijo in vodja v DUO Impoljca zna vse to dobro predvideti. Vodja DUO Impoljca vodi z zaupanjem, spoštovanjem in dobrimi odnosi med zaposlenimi. Vzame si čas, da razume svoje zaposlene, od kod prihajajo, in jim pomaga, da pridejo do tam, kjer si želijo biti.

Timsko delo je v DUO Impoljca zelo pomembno, kajti zaposleni so vezani eden na drugega zaradi narave dela. Zaposlenim takšna oblika dela ustreza, ker tako lažje komunicirajo, si zaupajo in imajo občutek enakopravne obravnave.

4.4.2 Priporočila vodstvu izbranega izobraževalnega zavoda

Ko sem sestavljal anketo, sem jo razdelil na štiri dele. Pri prvem delu sem preverjal značilnosti vodje. Drugi del vprašanj sem izvedel o prisotnosti timskega dela, tretji sklop vprašanj je potrdil učinkovitost/neučinkovitost timskega dela. Četrti del vprašanj se je nanašal na lastnosti vodje in dejavnike, ki vplivajo na učinkovit in uspešen tim.

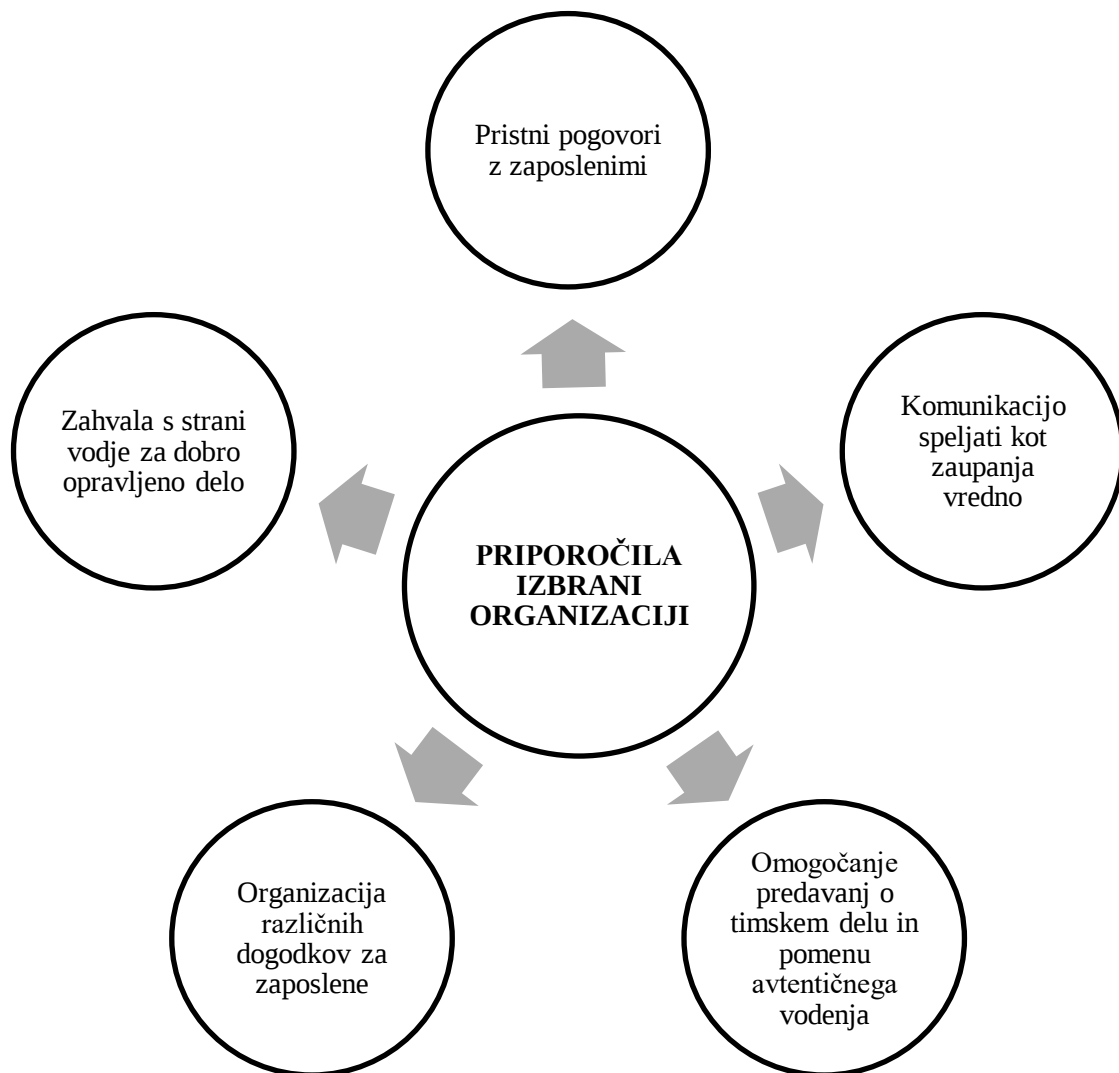
Zaposleni so v prvem delu ankete slabo ocenili, da ne vedo, kako vodja misli glede spornih vprašanj in neodkrito deli svoje občutke z drugimi. Ker sta bili ti dve alineji slabše ocenjeni, lahko sklepam iz tega, da vodja težje vzpostavi pristni stik z zaposlenimi. Vodji predlagam več pristnih pogovorov in da poskuša komunikacijo speljati kot zaupanja vredno.

Pri drugem sklopu vprašanj so zaposleni poudarili, da za svoje delo niso nagrajeni in njihovo delo v timu ni cenjeno. Ker sem anketo opravljal v času COVID-19, lahko sklepam, zakaj so se zaposleni tako odzvali. V času COVID-19 so bile razmere v zdravstvenih ustanovah zelo napete in posledično je bil tudi kader utrujen in nezadovoljen, zato predlagam vodji, da organizira razne dogodke za zaposlene (izleti, športne aktivnosti). Ker pa DUO Impoljca sodi v državni proračun, je to težko zagotavljati in bo zaposlenim veliko pomenila zahvala za dobro opravljeno delo.

Analiza neučinkovitosti timskega dela je pokazala, da zaposleni ne razumejo svoje vloge in odgovornosti v timu. Vodji DUO Impoljca predlagam, da zaposlenim omogoči predavanja o timskem delu in bodo zaposleni razumeli, kako pomembno je delo v timu.

Slika 27 prikazuje priporočila izbrani organizaciji oziroma vodstvu zavoda DUO Impoljca. Priporočila so bila pripravljena na podlagi obravnavane literature in zavzetosti zaposlenih ter ugotovitev multimetodološke raziskave.

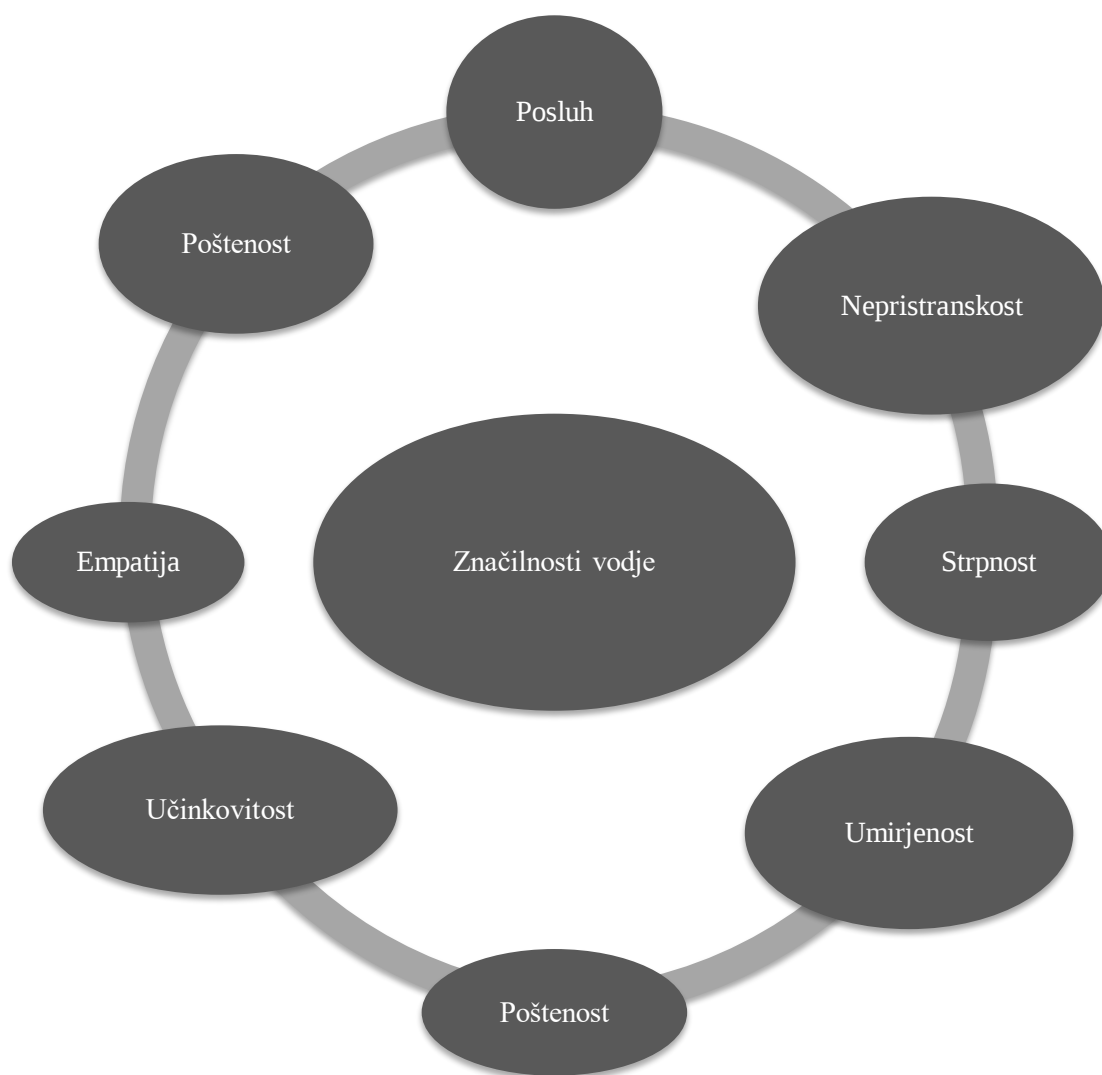
Slika 27: Priporočila izbrani organizaciji



Vir: lastno delo.

V anketi sem tudi postavil dve odprti vprašanji, s katerima sem spraševal o lastnostih vodje in dejavnikih, ki vplivajo na učinkovit in uspešen tim. Na sliki 28 so napisane lastnosti, ki so bile najbolj pogosto izpostavljene za višanje učinkovitosti in uspešnosti timskega dela. Naštete značilnosti vodje so lahko dobro vodilo pri njenem delovanju.

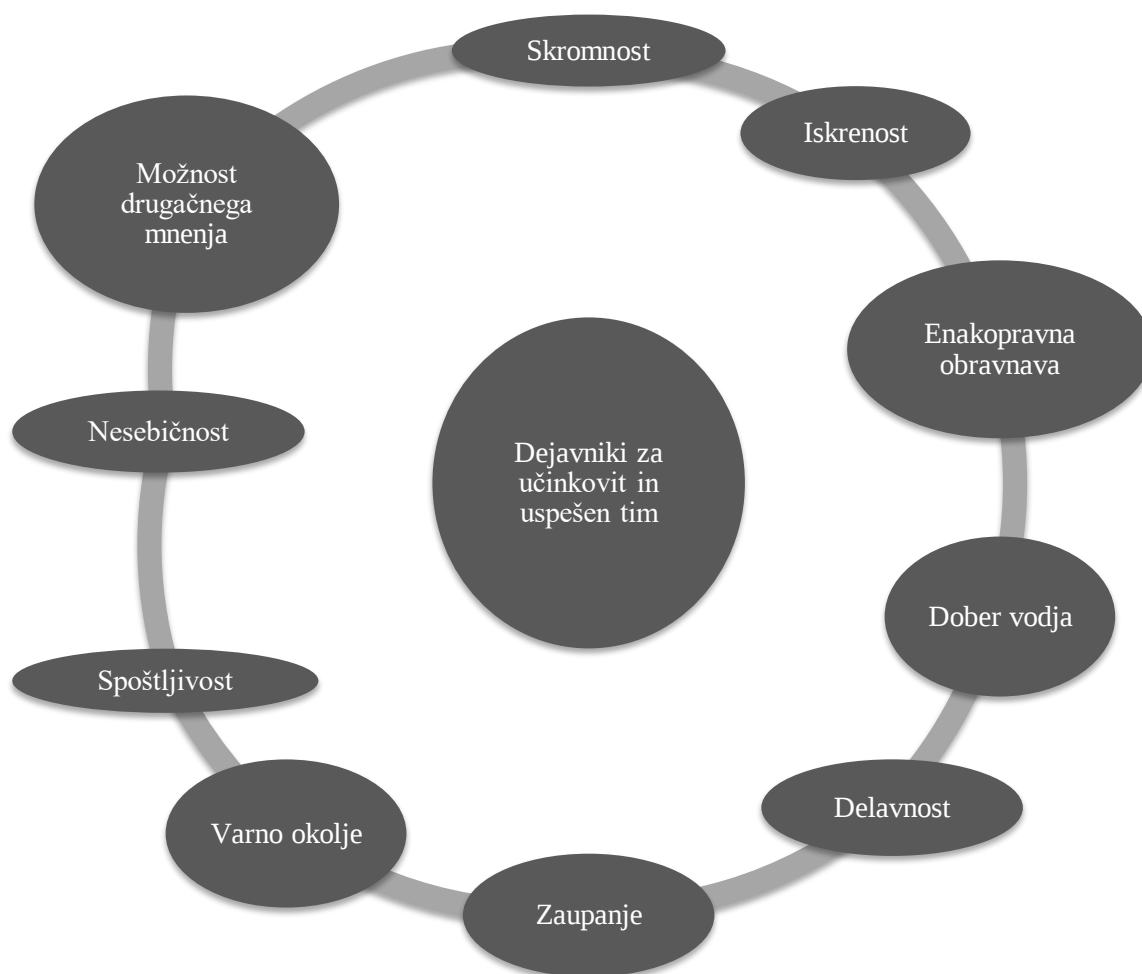
Slika 28: Značilnosti vodje



Vir: lastno delo.

Drugo odprto vprašanje je zaposlene spraševalo, kateri so dejavniki za učinkovit in uspešen tim, ki so prikazani na sliki 29. Zaposleni so za dejavnike za učinkovit in uspešen tim najbolj pogosto izpostavili skromnost, iskrenost, enakopravno obravnavo, delavnost, zaupanje, varno okolje, spoštljivost, nesebičnost, možnost drugačnega mnenja in dobrega vodja.

Slika 29: Dejavniki za učinkovit in uspešen tim



Vir: lastno delo.

Namen odprtih vprašanj je bil anketirance spodbuditi k odgovoru, ne da bi ga pri tem omejeval. Želel sem, da anketiranci usmerijo misli in analizirajo dejanja, ki jih opažajo v DUO Impoljca. Po obravnavi obeh odprtih vprašanj lahko podam svoja priporočila. Vodja naj posveti svoj čas komunikaciji z zaposlenimi, organizira izobraževanja o timskem delu in poskuša razumeti stresne situacije. S spoštovanjem in zaupanjem, da opravljajo dobro delo, si bo pridobil zadovoljstvo zaposlenih. Zelo pomemben je posluš vodje, še bolj pa je pomembno, da to, kar sliši, vpelje v svoje delovanje in implementira.

Zaposleni so in bodo del uspeha zavoda. Zato jim mora vodja stopiti nasproti in hoditi z njimi. Skupaj z njimi mora ustvarjati zgodbo etične in moralne ustanove, kjer so nastanjeni zadovoljni stanovalci, ki v življenju dosegajo majhne napredke.

Z raziskavo sem ugotovil, da tudi v zavodu DUO Impoljca narašča število starejših zaposlenih, zato zavodu predlagam, kot prikazuje slika 30, spodbujanje zdravega poklicnega

in zasebnega življenja, zagotavljanje zdravih delovnih pogojev ter podpiranje zdravega življenjskega sloga s ciljem: »Ohraniti telesno, duševno in čustveno zdravje (starejših) zaposlenih«.

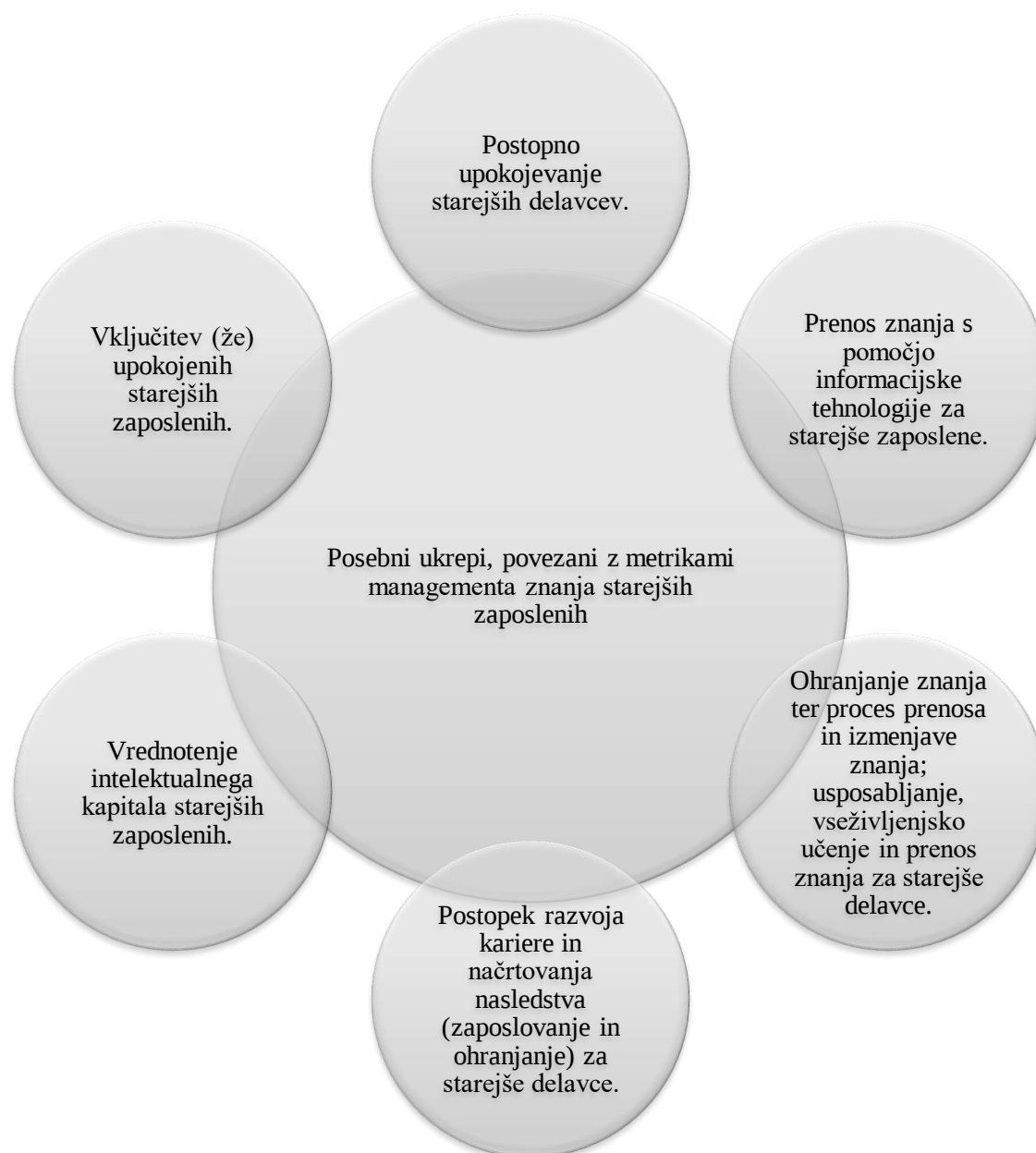
Slika 30: Faze postopka upravljanja zdravja za starejšo delovno silo



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2022a, str. 51).

Zavodu DUO Impoljca pa bi še podal priporočila za prihodnost glede staranja zaposlenih in njihovega znanja. Slika 31 prikazuje, kako naj zavod DUO Impoljca s posebnimi ukrepi, povezani z metrikami managementa znanja, pripravi starejše zaposlene.

Slika 31: Posebni ukrepi povezani z metrikami managementa znanja starejših zaposlenih



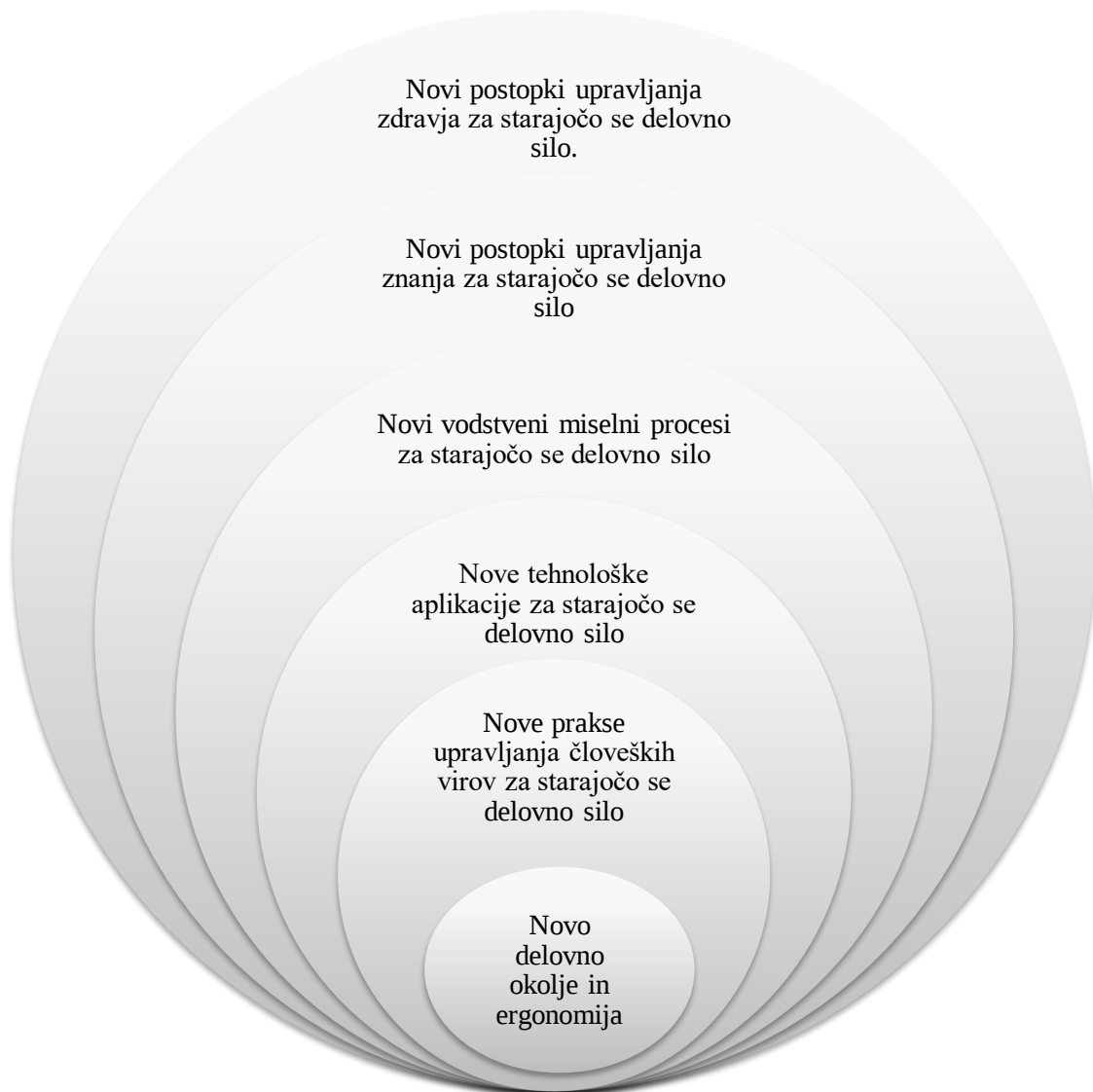
Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2022b, str. 86).

4.4.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje in omejitve dela v luči pomena demografije staranja zaposlenih

Staranje delovne sile različno vpliva na uspešnost organizacije in včasih celo na nasprotujoče si načine deluje na organizacijo, zato so na sliki 32 prikazane komponente, na katerih temelji Voelpelov in Strebov model uravnoveženega sistema kazalnikov starajoče se delovne sile.

To so tudi priporočila za DUO Impoljca za nadaljnje raziskovanje in omejitve dela v luči pomena staranja zaposlenih. Vpliv starajoče se delovne sile pokaže razsežnosti organizacije, ki postaja s staranjem družbe vse bolj očitna. To pomeni, da se bo starostna struktura delovne sile v številnih organizacijah spremenila in predvsem vključevala večji delež starejših delavcev.

Slika 32: Komponente, na katerih temelji Voelpelov in Strebov model uravnoteženega sistema kazalnikov za starajočo se delovno silo



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2022b, str. 57).

5 SKLEP

Ko sem se lotil magistrskega dela, se je začelo obdobje koronavirusa in tako sem težje prišel do vseh informacij kot po navadi. V DUO Impoljca je vladalo izredno stanje, zato sem moral zaposlene in vodjo dobro obvestiti, kako bo potekalo moje anketiranje. Uspešno vodenje je odvisno od kakovosti, pozornosti in namena, ki jih vodja prinese v vsako situacijo. Če vodja

poslušna empatično, se perspektiva preusmeri v gledanje situacije skozi oči drugega. In ko vodja poslušna generativno, je prestal globoko spremembo, ki ga bo povezala z globljim virom znanja. Da pa vodja postane avtentičen vodja, mora najprej razumeti notranji prostor ustanove. To se zgodi, ko poslušna zunaj lastnih meja. Avtentičen vodja mora navdihovati druge in imeti dovolj prožnosti, da prevzame velika tveganja, ki vodijo k inovacijam, spremembam. Najbolj priznane lastnosti vodenja so želja po vodenju, poštenost, integriteta, samozavest, kognitivne sposobnosti in znanje o ustanovi. Skozi magistrsko delo sem o avtentičnem vodenju in timskem delu spoznal, da če želiš biti dober vodja, je enako kot dober družinski član. Harmonija med zasebno in poslovno vlogo ti prinese več uspeha na področju vodenja. Razmišljati je treba v pozitivni smeri in svoj um prepričati o pozitivnem razmišljanju v kritičnih situacijah. V timu je treba ustvariti dobro vzdušje in pridobiti zadovoljne in zavzete zaposlene. Zaposlene motiviramo v težkih situacijah ter napake, ki jih zaposleni naredijo, obrnemo v pozitivno stran, pri tem pa je treba poudariti, da se je iz njih vredno učiti. Veliko je treba vlagati v dobro komunikacijo. Spodbujanje komunikacije med zaposlenimi prinese povratne informacije. Prepoznati je treba dobre veščine zaposlenih in jim pomagati, da jih razvijejo, saj tako poskrbimo za uspeh posameznika in tima. Pri neuspehu kot avtentičen vodja se sprejme odgovornost, da jih popravimo in rešimo nastale izzive pri neuspehu. S tem se dokaže zaposlenim dober zgled in se naprej gradi zaupanje. Zavedanje, da dan ni enak dnevu in da lahko izkoristimo vsak dan drugače z ljudmi, s katerimi smo obdani zasebno in poslovno, nas sprosti. Kot avtentičen vodja je treba iskati dobro v stvareh in ljudeh in pokazati, da so spremembe mogoče. Vsak zaposleni rad sliši pohvalo, zato se vsak uspeh pohvali. Z besedo in neverbalno komunikacijo jasno sporočimo, da so iskrena komunikacija, skrb za zaposlene, zaupanje in občutek enotnosti velik ključ do uspešnega timskega dela.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil izvedeti povezanost avtentičnega vodenja in timskega dela ter motiviranost zdravstvenih timov v DUO Impoljca, ki temeljijo na raziskavi. Na podlagi tujih in domačih strokovno znanstvenih prispevkov sem podrobneje preučil ter analiziral konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela. S pomočjo multimetodološke raziskave sem ugotovil prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v DUO Impoljca ter njuno medsebojno povezavo. Na koncu raziskave sem pripravil priporočila in smernice vodenja na osnovi ugotovitev, ki sem jih pridobil na podlagi izvedene raziskave v DUO Impoljca.

Osnovni in pomožni cilji so bili doseženi, ko sem dokončal magistrsko nalogo. Potrdil sem tezo, da v DUO Impoljca obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in timskim delom. Motiviranost timov za timsko delo zaposleni pripisujejo dobremu vodji, varnemu okolju, spoštljivosti drug do drugega in zaupanju do enakopravne obravnave v timu.

LITERATURA IN VIRI

1. Abraham, C. V. in Duraisamy, S. (2015). Authentic leadership style. *Intercontinental Journal of Marketing Research Review*, 3(10), 24–31.
2. Agote, L., Aramburu, N. in Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.
3. Anglin, A. H., Short, J. C., Drover, W., Stevenson, R. M., McKenny, A. F. in Allison, T. H. (2018). The power of positivity? The influence of positive psychological capital language on crowdfunding performance. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 470–492.
4. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. in May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
6. Ayça, B. (2019). The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: a research on hospitality enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790–801.
7. Besen, F., Tecchio, E. in Pereira Fialho, A. (2017). Authentic leadership and knowledge management. *Gestão & Produção*, 24(1), 2–14.
8. Bishop, W. H. (2013). Defining the authenticity in authentic leadership. *Journal of Values-Based Leadership*, 6(1), 7.
9. Blekkingh, B. W. (2015). *Authentic leadership: discover and live your essential mission*. Infinite Ideas.
10. Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Sage Publications.
11. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. John Wiley & Sons.
12. Covelli, B. in Mason, I. (2017). Linking theory to practice: authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–10.
13. Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62–75.
14. Dhiman, S. (2020). Anatomy of positive leadership: authentic, principled and service oriented. V S. Dhiman in J. Marques (ur.), *New horizons in positive leadership and change* (str. 1–18). Springer.
15. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Planet GV, poslovno izobraževanje.
16. Dimovski, V., Penger, S. Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., Peljhan, D. in Colnar, S. (2022a). *Towards an integrated theory of aging* [PowerPoint]. https://vodici.cek.ef.uni-lj.si/ld.php?content_id=34491727
17. Dimovski, V., Penger, S. Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., Peljhan, D. in Colnar, S. (2022b). *Towards an integrated theory of aging: an organizational perspective*. Pearson Education.

18. Dundon, E. in Pattakos, A. (2012). Leading from meaning. *Leadership Excellence Essentials*, 29(3), 19.
19. DUO Impoljca. (2014). *Rast in razvoj skozi čas*. <https://www.impoljca.si/o-domu/rast-in-razvoj-skozi-%C4%8Das.html>
20. DUO Impoljca. (2021). *Poslovno in računovodsko poročilo 2020*. https://www.ajpes.si/podjetje/DUO_IMPOLJCA?enota=122091&EnotaStatus=1
21. DUO Impoljca. (2024a). *Dejavnosti*. <https://www.impoljca.si/o-domu/dejavnosti.html>
22. DUO Impoljca. (2024b). *Organi doma*. <https://www.impoljca.si/o-domu/organi-doma.html>
23. Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45–65.
24. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. in Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
25. George, B. (2016). The rise of true north leaders. *Leader to Leader*, 2016(79), 30–35.
26. George, B., Sims, P., McLean, A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.
27. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder in S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford University Press.
28. Hernández-García, Á., Acquila-Natale, E., Chaparro-Peláez, J. in Conde, M. Á. (2018). Predicting teamwork group assessment using log data-based learning analytics. *Computers in Human Behavior*, 89, 373–384.
29. Hintenach, A. M. in Howe, J. L. (2020). Interprofessional care: why teamwork matters. V A. Chun (ur.), *Geriatric practice: a competency based approach to caring for older adults* (str. 491–500). Springer.
30. Hobson, C. J., Strupeck, D., Griffin, A., Szostek, J. in Rominger, A. S. (2014). Teaching MBA students teamwork and team leadership skills: an empirical evaluation of a classroom educational program. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 7(3), 191–212.
31. Hynes, R. in Mickahail, B. K. (2019). Leadership, culture, and innovation. V B. K. Mickahail in C. T. E. Aquino (ur.), *Effective and creative leadership in diverse workforces: improving organizational performance and culture in the workplace* (str. 65–99). Palgrave Macmillan.
32. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
33. Kim, M., Do Kim, Y. in Lee, H. W. (2020). It is time to consider athletes’ well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, 23(5), 964–977.
34. Loparev, A. (2016). *The impact of collaborative scaffolding in educational video games on the collaborative support skills of middle school students* (doktorska disertacija). University of Rochester.

35. Marolt, J. (2002). Timska organiziranost in kakovost. V *Management in Evropska unija: zbornik konference z mednarodno udeležbo* (str. 1259–1263). Moderna organizacija.
36. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* (6. izd.). Sage Publications.
37. Ogunyemi, O. in Ogunyemi, K. (2020). Authentic leadership: leading with purpose, meaning and core values. V S. Dhiman in J. Marques (ur.), *New Horizons in Positive Leadership and Change* (str. 369–380). Springer.
38. Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B. Braun, S. in Frey, D. (2012). Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics* 107(3), 331–348.
39. Prichard, J. S., Bizo, L. A. in Stratford, R. J. (2011). Evaluating the effects of team-skills training on subjective workload. *Learning and Instruction*, 21(3), 429–440.
40. PriMS, d. o. o. (brez datuma). *Dom upokoјencev in oskrbovancev Impoljca*. <https://www.mojaobcina.si/sevnica/imenik/dom-upokojencev-in-oskrbovancev-impoljca.html>
41. Ramaswamy, R. S., Tiwari, T., Ramaswamy, H. F. in Akinwande, O. (2017). Teamwork and communication in interventional radiology. *Journal of Radiology Nursing*, 36(4), 261–264.
42. Ravitch, S. M. in Mittenfelner Carl, N. (2016). *Qualitative research: bridging the conceptual, theoretical, and methodological*. SAGE Publications.
43. Salas, E., DiazGranados, D., Weaver, S. J. in King, H. (2008). Does team training work? Principles for health care. *Academic Emergency Medicine*, 15(11), 1002–1009.
44. Seco, V. in Lopes, P. M. (2013). Calling for authentic leadership: the moderator role of call- ing on the relationship between authentic leadership and work engagement. *Open Journal of Leadership*, 2(4), 95–102.
45. Spitzmuller, M. in Ilies, R. (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 304–332.
46. Stevens, M. J. in Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20(2), 503–530.
47. Turner, P. (2019). *Leadership in healthcare*. Palgrave Macmillan.
48. Villa, A. in Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Universidad de Deusto.
49. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
50. West, M. A. (2012). *Effective teamwork practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.
51. Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847–872.

52. Wulffers, T. (2017). *Authentic leadership effectiveness for individuals and teams: a coaching approach*. KR Publishing.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

sem Miha Berk, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Ta raziskava je del mojega magistrskega študija, s katerim želim ugotoviti, ali sta avtentično vodenje in timsko delo prisotna v domu upokojencev in oskrbovancev Impoljca, ki ga pišem pod mentorstvom red. prof. dr. Sandre Penger.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov o avtentičnem vodenju in timskem delu. Anketa je anonimna, zato prosim, da na vprašanja odgovarjate sproščeno in iskreno. Informacije so zaupne in bodo uporabljene samo za raziskavo. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut časa. Za morebitna kakršnakoli vprašanja sem dosegljiv na e-poštni naslov: miha.berk26@gmail.com

Najlepša hvala za vaš čas, ki ga boste porabili za sodelovanje v tej raziskavi. Resnično cenim vaš prispevek.

I. Sklop: avtentično vodenje

Pri odgovorih na spodnje trditve vas prosim, da uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor.

ZNAČILNOSTI VAŠEGA VODJE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vodja zna naštetih svoje tri slabe značilnosti.	1	2	3	4	5
Dejanja vodja odražajo njegove temeljne vrednote.	1	2	3	4	5
Vodja poišče mnenja drugih, preden se odloči.	1	2	3	4	5
Vodja odkrito deli svoje občutke z drugimi.	1	2	3	4	5
Vodja lahko našteje svoje tri največje značilnosti.	1	2	3	4	5
Ne dovoljuje pritiska na tim, da bi ga nadzoroval.	1	2	3	4	5
Pozorno posluša ideje tistih, ki se z njim ne strinjajo.	1	2	3	4	5
Vodja daje občutek, kdo v resnici sem kot oseba.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

ZNAČILNOSTI VAŠEGA VODJE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Išče povratne informacije kot način, da razume, kdo v resnici sem.	1	2	3	4	5
Zaposleni vedo, kako vodja misli glede spornih vprašanj.	1	2	3	4	5
Ne poudarja svojega stališča na račun drugih.	1	2	3	4	5
Redko se pretvarja.	1	2	3	4	5
Sprejema občutke, ki jih ima do sebe.	1	2	3	4	5
Vodja ima moralna načela.	1	2	3	4	5
Pred sprejetjem odločitev zelo pozorno posluša ideje drugih.	1	2	3	4	5
Vodja moje napake prizna samo meni.	1	2	3	4	5

II. Sklop: timsko delo

Pri odgovorih na spodnje trditve vas prosim, da uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor.

ZNAČILNOSTI, PRISOTNE V VAŠEM TIMU:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Pri svojem delu se srečujem s timsko obliko dela.	1	2	3	4	5
Timsko delo ustvarja vodja.	1	2	3	4	5
Všeč mi je timsko delo.	1	2	3	4	5
Svobodno lahko delim svoje ideje, občutke in upanja v timu.	1	2	3	4	5
Dobro sodelujem s sodelavci.	1	2	3	4	5
Naloge in cilji so jasno zastavljeni.	1	2	3	4	5
V timu se lahko prosto pogovarjam o težavah, ki jih imam v službi.	1	2	3	4	5
Svoje težave lahko delim z vodjem in se bo odzval konstruktivno in skrbno.	1	2	3	4	5
Za svoje delo v timu sem nagrajen.	1	2	3	4	5
Moje sodelovanje v timu je cenjeno.	1	2	3	4	5
Vodja podpira moje inovacije v timu.	1	2	3	4	5
S pomočjo timskega dela bolj zaupam vodji in sodelavcem in se med seboj spoštujemo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

ZNAČILNOSTI, PRISOTNE V VAŠEM TIMU:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
V timu imam občutek varnosti in občutek, da sem zaupanja vreden.	1	2	3	4	5
Sem motiviran za delo v timu.	1	2	3	4	5
Timsko delo mi predstavlja medsebojno učenje in izmenjavo izkušenj.	1	2	3	4	5

III. Sklop: Kaj je po vašem mnenju največji problem za neučinkovitost tima?

Ocenite, kaj za vas predstavlja največji problem pri timskem delu (1 – najmanjši; 10 – največji).

Nejasna navodila in cilji	
Odgovornost za svoja dejanja	
Ni zaupanja med sodelavci	
Ni zaupanja med vodstvom	
Deljenje informacij, ki omogočajo pravočasno odločanje v timu	
Ni kolegialnosti	
Ni občutka varnosti v timu	
Razumevanje svoje vloge in odgovornosti v timu	
Delovanje v timu z visoko stopnjo učinkovitosti	
Neučinkovito reševanje konfliktov	

Naštete 3 značilnosti vodje, ki so za vas najbolj pomembne.

Naštete 3 dejavnike, ki so po vašem mnenju pomembni za učinkovit in uspešen tim.

Sociodemografska vprašanja

Pri naslednjih vprašanjih vas prosim, da označite ustrezen odgovor.

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Vaša starost:

- c. 18–24
- d. 25–34
- e. 35–44
- f. 45–54
- g. 54 in več

Najlepša vam hvala za vaš čas in sodelovanje!

Priloga 2: Vprašalnik za vodjo

Pri odgovorih na spodnje trditve vas prosim, da uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor.

MOJE LASTNOSTI KOT VODJA:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Lahko navedem svoje tri največje pomanjkljivosti.	1	2	3	4	5
2. Moja dejanja odražajo moje temeljne vrednote.	1	2	3	4	5
3. Iščem druga mnenja, preden se odločim za svoj um.	1	2	3	4	5
4. Delim svoje občutke z drugimi.	1	2	3	4	5
5. Lahko navedem svoje tri največje prednosti.	1	2	3	4	5
6. Ne dovolim, da bi me nadziral skupinski pritisk.	1	2	3	4	5
7. Pozorno spremljam ideje tistih, ki se ne strinjajo z mano.	1	2	3	4	5
8. Dovolim drugim, da spoznajo moj resnični jaz.	1	2	3	4	5
9. Iščem povratne informacije kot način razumevanja, kdo sem jaz.	1	2	3	4	5
10. Drugi ljudje vedo, kakšno je moje mnenje o spornih vprašanjih.	1	2	3	4	5
11. Ne izpostavljam lastnega stališča in da bi s tem škodoval drugim.	1	2	3	4	5
12. Redko predstavljam »lažni« jaz drugim.	1	2	3	4	5
13. Sprejemam občutke, ki jih imam o sebi.	1	2	3	4	5
14. Moja morala me vodi pri delu vodje.	1	2	3	4	5
15. Preden sprejem odločitev, zelo pozorno poslušam ideje drugih.	1	2	3	4	5
16. Priznam svoje napake na glas.	1	2	3	4	5

Priloga 3: Vprašanja za intervju z vodjo

1. Kakšne karakterne lastnosti mora po vašem mnenju imeti avtentičen vodja? Kaj je pri vodenju pomembno, kar pooseblja tudi avtentični vodja? Kako se avtentično vodenje razlikuje od klasičnega?
2. Po čem se prepozna uspešen vodja, ki dobro vodi organizacijo? Zakaj imate željo po vodenju? Kaj vam pomeni vodenje zaposlenih? Ali kot vodja pokažete zaposlenim svoje slabosti? Ali se je možno avtentičnega vodenja tudi naučiti?
3. Opišite težko, stresno preizkušnjo, ki ste jo doživeli na delovnem mestu vodje. Ste v njej videli kaj pozitivnega? Kaj ste se naučili? Se je zaradi tega spremenil vaš način vodenja?
4. Kako pripravljate svoje sodelavce na spremembe? So jih pripravljeni sprejeti ali jih zavračajo? Kakšen je vaš odnos do zaposlenih (vam zaupajo, vi njim zaupate)? Ali predajate znanje v vašem zavodu na zaposlene in kako?
5. Kako bi ocenili svoje delo? Ste zadovoljni z njim? Bi kaj spremenili? Kaj vas motivira pri delu?
6. Ali lahko ločite zasebno življenje s poslovnim? Če lahko, kako?
7. Ali je timsko delo v vašem zavodu prisotno? Kaj za vas pomeni timsko delo ter kako poteka timsko delo v vašem zavodu? Kako vi kot vodja zavoda vplivate na timsko delo zaposlenih? Spremljate zadovoljstvo zaposlenih, ki delajo v timu?
8. Če pride do konflikta v timu, kako rešujete konflikt? Ali spodbujate odprto komunikacijo? Ali se posvetite ciljem in željam zaposlenih? Koliko vam pomeni mnenje zaposlenih?
9. Kako sta povezana avtentično vodenje in timska učinkovitost? Kakšna je vloga avtentičnega vodja v timu?