

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA NA
PRIMERU IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA**

Ljubljana, april 2018

KATARINA KUMAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Kumar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru izobraževalnega zavoda, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko, izr. prof. dr. Sandro Penger,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Opredelitev funkcije vodenja.....	4
1.2 Avtentično vodenje	6
1.2.1 Konstrukt avtentičnosti	7
1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja.....	7
1.2.3 Pregled definicij avtentičnega vodenja	8
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	9
1.3.1 Samozavedanja	10
1.3.2 Samoregulacija.....	11
1.3.3 Pozitiven psihološki kapital	11
1.3.4 Lasten pozitiven razvoj.....	12
1.4 Avtentični vodja in vodenje	13
1.4.1 Opredelitev avtentičnega vodje	14
1.4.2 Značilnosti avtentičnega vodje	14
1.4.3 Sposobnosti avtentičnega vodje.....	15
1.5 Veščine razvoja avtentičnega vodenja	16
2 TIMSKO DELO.....	18
2.1 Timsko delo	18
2.1.1 Opredelitev tima	19
2.1.2 Vrste timov	20
2.2 Organizacija tima	20
2.3 Faze razvoja tima.....	22
2.4 Prednosti in slabosti tima	23
2.5 Značilnosti timskega dela v izobraževalni ustanovi	24
2.6 Timsko delo in avtentično vodenje.....	26
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA ZAPOSLENIH V IZOBRAŽEVALNI USTANOVI	28
3.1 Predstavitev izbranega zavoda	28
3.2 Zasnovana raziskovanja in metodologija	30
3.2.1 Cilji raziskave	31
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	31
3.2.3 Metoda in načrt raziskovanja	32
3.2.4 Oblikovanje vprašalnika	33
3.2.5 Oblikovanje intervjuja	34
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	34
3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika	35
3.3.1.1 Predstavitev vzorca respondentov	35
3.3.1.2 Analiza konstrukta avtentično vodenje	35

3.3.1.3	Analiza konstrukta timsko delo.....	36
3.3.1.4	Analiza neučinkovitosti timskega dela.....	37
3.3.2	Intervju	38
3.4	Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu izobraževalnega zavoda.....	43
3.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj.....	43
3.4.1.1	Zaključne ugotovitve.....	45
3.4.2	Priporočila vodstvu izbranega izobraževalnega zavoda.....	45
SKLEP.....		49
LITERATURA IN VIRI.....		51

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pregled teorij vodenja.....	5
Tabela 2:	Pomen timskega dela skozi čas	18
Tabela 3:	Vrste timov	20
Tabela 4:	Prednosti in slabosti timov	24
Tabela 5:	Zaposleni na posamezno vrsto dela.....	30
Tabela 6:	Trditve iz vprašalnika za vodjo razvrščene po sklopih	34
Tabela 7:	Predstavitev vzorca respondentov	35
Tabela 8:	Poglobljen intervju z ravnateljem Osnovne šole Trebnje vezan na konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela	38

KAZALO SLIK

Slika 1:	Dejavniki vodenja	4
Slika 2:	Pregled definicij avtentičnega vodenja	8
Slika 3:	Černetov model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov	9
Slika 4:	Elementi samozavedanja.....	10
Slika 5:	Mehanizmi samoregulacije	11
Slika 6:	Elementi pozitivnega psihološkega kapitala	12
Slika 7:	Avtentični vodja je vzor sledilcem	13
Slika 8:	Značilnosti avtentičnih vodij.....	15
Slika 9:	Sposobnosti avtentičnih vodij po Georgeu Billu	16
Slika 10:	Veščine razvoja avtentičnega vodenja	17
Slika 11:	Vidiki tima	19
Slika 12:	Značilnosti tima	21
Slika 13:	Faze razvoja tima	23
Slika 14:	Prednosti timskega dela za izobraževalno ustanovo	25
Slika 15:	Vpliv avtentičnega vodenja na timsko delo	27
Slika 16:	Logotip Osnovne šole Trebnje.....	28
Slika 17:	Organigram - organizacijska shema Osnovne šole Trebnje za šolsko leto 2017/2018.....	29

Slika 18: Raziskovalna vprašanja za multimetodološko raziskavo	31
Slika 19: Načrt raziskovanja.....	32
Slika 20: Rezultati zaznave značilnosti vodje s strani učiteljev	36
Slika 21: Rezultati zaznanih značilnosti timskega dela s strani učiteljev.....	37
Slika 22: Rezultati mnenjske problematike timskega dela s strani učiteljev.....	38
Slika 23: Lastnosti vodje, ki so pomembne s strani učiteljev.....	47
Slika 24: Lastnosti timskega dela, ki so pomembne s strani učiteljev	48

UVOD

Na področju vodenja se je po letu 2003 pojavilo novo področje preučevanja, **avtentično vodenje**. Razlog za nastanek tega konstrukta so turbulentni časi, polni hitrih sprememb (Avolio & Gardner, 2005, str. 316), družbeni izzivi in grožnje na globalni ravni, kot so terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje moči v svetovnem gospodarstvu ter škandali, povezani z neetičnim obnašanjem vodij (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 90).

Že filozofi iz stare Grčije so se s frazami »poznati sebe« in »resnični jaz« ukvarjali s konstruktom avtentičnosti. Jedro tega konstrukta so tri bistvene stvari: poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne. Definicij in pomenov avtentičnosti je veliko, vendar kljub temu mnogi raziskovalci avtentičnost zamenjujejo s pristnostjo in z iskrenostjo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104).

Koncept avtentično vodenje je prvič predstavil R.W. Terry (1993) vendar je bil Bill George (2003) tisti, ki je populariziral le-tega (Malik & Dhar, 2017). Pobudnika za razvoj avtentičnega vodenja sta bila tudi Avolio in Gardner (2005), saj je bilo moč opaziti očitne pomanjkljivosti v razvoju vodenja. George (2003) je poudaril, da so avtentični vodje tisti, ki imajo globok občutek za etične in trdne vrednote, razumejo njihov namen, vodijo s svojimi srci, vzpostavijo povezana razmerja in dokazujejo samozadostnost in disciplino. Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005) so ugotovili, da je avtentičnost predpogoj za avtentičnega vodjo. Avtentičnost opisujejo kot sprejemanje in priznanje tistih misli, čustev, potreb, želja, preferenc ali prepričanj, ki delujejo v skladu z osebnimi vrednotami in identiteto. Avolio, Luthans in Walumbwa (2004) razširijo opis avtentičnih voditeljev na tiste, ki se zavedajo lastnih vrednot, znanja in moči ter so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in imajo visok moralni značaj. Luthans in Avolio (2003) trdita, da je avtentično vodenje temeljni konstrukt, ki vključuje posamezne vidike karizmatičnega, transformacijskega in etičnega vodstva. Brown in Treviño (2006) povzemata, da je samozavedanje, odprtost, preglednost in doslednost jedro avtentičnega vodenja (Copeland, 2016, str. 81-82).

Ena od ključnih značilnosti avtentičnega vodenja je, da je usmerjeno v razvoj sledilcev (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentični vodje vedno delujejo na osnovi svojih načel, vrednot in etike (Avolio & Gardner, 2005), ob tem pa morajo, da bi si prislužili spoštovanje sledilcev, poleg avtentičnosti izkazovati še integriteto. Slednje dosežejo, ko so njihove osebne vrednote usklajene z družbeno etičnim kodeksom (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2016).

Značilnost modela avtentičnega vodenja je, da je osnovan na predpostavki, da avtentično vodenje uresničuje vedenjske vzorce, ki temeljijo na zaupanju. Model avtentičnega

vodenja razvija lastnosti zaposlenih, kot so zavzetost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnjevanju nalog. Avtentični vodje imajo to moč, da pri zaposlenih spodbudijo motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo. Trije temeljni pogoji pri izpolnjevanju in izboljševanju rezultatov tako zaposlenih kot podjetij oziroma organizacij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 107).

O **timskem delu**, ki je ena izmed temeljnih oblik dela, je v literaturi veliko napisanega. Opisala bom različico dela, ki dokazano prispeva k bolj kakovostnim rezultatom človekove individualne ter družbene materialne in duhovne produkcije (Resman, 2005, str. 80). Vsak posameznik v skupini prispeva svoje strokovno znanje in je odgovoren za svoje odločitve, ki so podrejene skupnemu cilju podjetja.

Danes obstaja veliko zanimanja za proučevanje organizacijskih timov. Ta interes se nanaša na vedno večjo uporabo skupin v podjetjih. Uporaba ekip se je dramatično razširila v odgovor na konkurenčne izzive in organizacijske potrebe glede prožnosti in prilagajanja. Poleg tega literatura priznava, da timsko delo povečuje zadovoljstvo zaposlenih in zavezo k organizaciji za čim večjo izpolnitev poslovnih ciljev (Delgado Piña, María Romero Martínez & Gómez Martínez, 2008).

Današnja definicija timskega dela sestoji iz razumljive oblike sodelovanja med ljudmi na vseh nivojih in področjih. Enaka definicija timskega dela velja tudi za organizacije in dejavnosti s področja vzgoje in izobraževanja, to je v vzgojno-izobraževalnih institucijah od vrtca do univerze. Obstaja veliko raziskav, ki proučujejo teorije dela posameznega tima, o njegovi sestavi in strukturi, o njihovih ciljnih delovanjih, pogojih uspešnega dela kot tudi o njihovi evalvaciji dela. Veliko je proučevanja o tiskem delu učiteljev in tiskem delu učencev, o tiskem poučevanju in učenju, o tiskem vodenju šole in vlogi timov pri vodenju šole in podobno (Resman, 2005, str. 80).

Namen magistrskega dela je pridobiti znanje s področja avtentičnega vodenja in timskega dela. Podlaga za pridobivanje tovrstnega znanja bo domača in znanstvena literatura ter prispevki. S pridobljenim znanjem in z izvedeno multimetodološko raziskavo v izbranem izobraževalnem zavodu bom analizirala in proučevala povezanost obeh konstruktov. Menim, da bo to zanimiva raziskava, ki bo meni in zavodu doprinesla veliko novega uporabnega znanja in ugotovitev. Timsko delo in timska kultura sta danes zelo pomembna v organizacijah. Na rezultat timskega dela v večji meri vpliva vodja, zato je osnovnega pomena, kakšen je vodja.

Osnovni cilj magistrske naloge je ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v izbranem izobraževalnem zavodu na podlagi raziskave ter določiti medsebojno povezanost.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Na podlagi tujih in domačih strokovnih in znanstvenih prispevkov podrobneje proučiti in analizirati konstrukta avtentičnega vodenja in timskega dela.
2. S pomočjo multimetodološke raziskave ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v izbranem zavodu ter njuno medsebojno povezavo.
3. Določiti priporočila in smernice vodenja na osnovi ugotovitev, ki jih bom pridobila na podlagi izvedene raziskave v izbranem izobraževalnem zavodu.

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

Raziskovalna vprašanja, na katera bo odgovorila magistrska naloga skozi empirično študijo izbranega podjetja:

1. Ali v izbranem izobraževalnem zavodu poznajo in udejanjajo koncept avtentičnega vodenja?
2. Ali je v izbranem izobraževalnem zavodu prisotno timsko delo?
3. Ali v izbranem izobraževalnem zavodu avtentično vodenje vodje vpliva na timsko delo zaposlenih?
4. Ali razvitost avtentičnega vodenja spodbuja timsko delo in posledično vpliva na večjo uspešnost delovanja izobraževalnega zavoda?

Magistrsko delo bosta sestavljala **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del bo sestavljen iz dveh poglavij; v prvem poglavju bom proučila in predstavila konstrukt avtentičnega vodenja, v drugem pa konstrukt timskega dela. V tem delu bom izhajala iz sekundarnih virov, predvsem iz bistvenih novejših tujih in domačih znanstvenih člankov ter literature, ki se dotikajo področja avtentičnega vodenja in timskega dela. Z deskriptivno metodo bom opisala posamezne pojme, z metodo kompilacije pa povzela stališča in ugotovitve različnih avtorjev.

Raziskovalni del bo temeljil na multimetodološki raziskavi, v katero bo vključen vodja izobraževalnega zavoda ter zaposleni izbrane ustanove. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature bom oblikovala zaprt tip vprašalnika za določitev stopnje razvitosti avtentičnega vodenja v izbranem zavodu ter ugotavljanje povezanosti med avtentičnim vodenjem vodje in motiviranosti zaposlenih za delo v timu. Zaradi večje objektivnosti, zanesljivosti in veljavnosti vprašalnika bom izvedla tudi še poglobljen polstrukturiran intervju z vodjo zavoda.

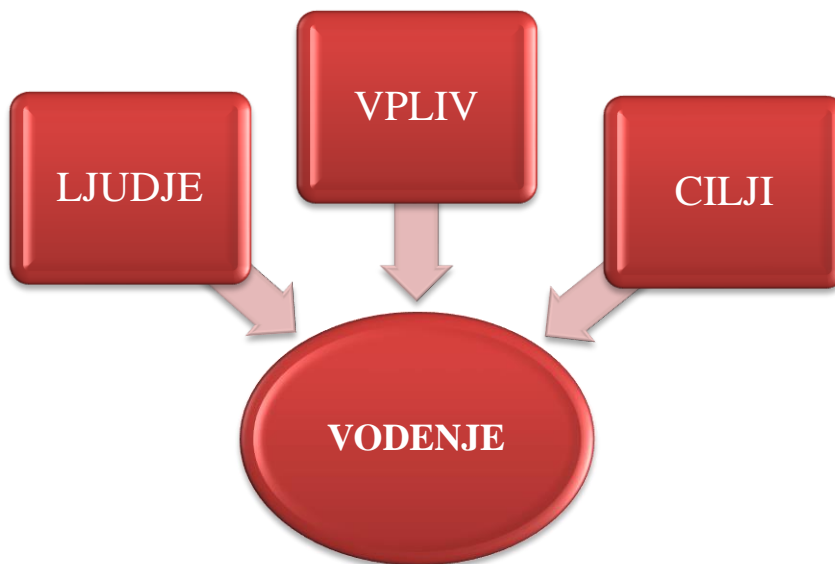
Cilj multimetodološke raziskave je pridobitev primarnih podatkov. Ugotovitve iz raziskovalnega dela bom s pomočjo metode sinteze povezala z vsebino teoretičnega dela. Na koncu bom na podlagi skupnih mnenj in stališč oblikovala sklepna priporočila vodji izbranega izobraževalnega zavoda.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Management vključuje štiri funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. V magistrski nalogi se bom osredotočila na tretjo funkcijo, t. j. vodenje. Rozman, Kovač in Koletnik (1993) opredeljujejo tretjo funkcijo managementa kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Kutzschenbach (2000) o vodenju razmišlja kot o usmerjanju aktivnosti posameznikov in skupin k uresničevanju načrtovanih ciljev. Kouzes in Posner (2011) funkcijo vodenja opredelita kot umetnost mobiliziranja drugih, da se želijo boriti za skupne težnje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2014, str. 77). Skupno vsem tem definicijam so trije dejavniki, ki so prikazani na sliki 1.

Slika 1: Dejavniki vodenja



Vir: Dimovski, Penger & Peterlin, 2014

Obstajajo različne raziskave in številne definicije na področju vodenja. Skozi različna obdobja sta se pristop k vodenju in način vodenja spreminjala. V tabeli 1 je prikazan razvoj vodstvenih teorij.

Tabela 1: Pregled teorij vodenja

TEORIJA	KRATKA DEFINICIJA
Velika teorija človeka	Zgodnja raziskava o vodstvu je temeljila na študiji ljudi, ki so že bili odlični voditelji. Poudarjeno je bilo, da so vodje rojeni in niso narejeni.
Značajska teorija	Značajska teorija o vodstvu je temeljila na lastnosti voditeljev, ki so bile podedovane. Stogdill (1974) je na primer opredelil značilnosti, ki so ključne za voditelje: prilagodljivi situacijam, sodelujoči, odločni in spretni, pametni, konceptualno usposobljeni, ustvarjalni ter prepričljivi.
Vedenjska teorija	Vedenjske teorije vodenja ne iščejo prirojenih lastnosti ali sposobnosti ampak gledajo, kaj voditelji dejansko počnejo. To pomeni, da je uspešno vodstvo zasnovano z definicijo in učenjem.
Participativna teorija	Sodelujoči vodja, namesto da sprejema avtorske odločitve, skuša vključiti druge ljudi v postopek, kot so podrejeni, vrstniki, nadrejeni in druge zainteresirane strani.
Situacijsko vodstvo	Najboljše ukrepanje vodje je odvisno od vrste situacijskih dejavnikov. Dejavniki, ki vplivajo na situacijske odločitve, vključujejo motivacijo in sposobnost spremljevalcev. Na to vplivajo dejavniki v določenem položaju.
Teorija kontingenc	Sposobnost vodje je odvisna od različnih situacijskih dejavnikov. Teorije nepredvidljivosti so razred vedenjske teorije, ki trdi, da ni nobenega najboljšega načina vodenja in da vodilni slog, ki je učinkovit v nekaterih situacijah, morda ni uspešen v drugih. Učinek tega je, da lahko voditelji, ki so zelo učinkoviti na enem mestu in času, postanejo neuspešni, v drugi situaciji ali v primeru sprememb drugih dejavnikov.
Transakcijsko vodstvo	Vodja transakcij deluje z ustvarjanjem jasnih struktur, pri čemer je jasno, kaj se zahteva od njihovih podrejenih, in nagrade, ki jih dobijo za sledenje naročil. Kazni niso vedno omenjene, vendar so tudi dobro razumljene.
Transformacijsko vodstvo	Transformacijski voditelji so ustvarili dinamično organizacijsko vizijo, ki pogosto spreminja kulturne vrednote in odraža večje inovacije. Transformacijsko vodstvo si prizadeva vzpostaviti tudi odnos med posameznimi in skupnimi interesi, da bi podrejeni lahko delali za transcendentalne cilje. Jasno sporočajo naloge in cilje zaposlenim in jim tako omogočijo, da si prizadevajo za doseganje ciljev, ki presegajo opis njihovega dela.

Vir: Darvish & Rezaei, 2011.

Generacija delovne sile se skozi leta spreminja. Posledično se z generacijo spreminjajo tudi stili vodenja. Nove generacije prinašajo nove ideje, nova vedenja in nove načine gledanja na vprašanja, s katerimi se literati ukvarjajo več let. Spletno iskanje fraze "upravljanje generacije Y" (angl. *millennial generation*) prinaša tisoče člankov, knjig in spletnih mest, ki ponujajo svetovanje vodstvenim delavcem, kar kaže na zaskrbljenost, ki jo imajo praktiki pri vodenju naslednje generacije. Kar zadeva velikost, se zdi, da je ta skrb

upravičena, saj je generacija Y od začetka leta 2015 prehitela generacijo X kot največjo starostno skupino delovne sile. Izraz generacije Y se nanaša na ljudi, rojeni med leti 1982 in 1999 (Twenge & Campbell, 2008). Nove generacije ljudi so drugačne od svojih predhodnikov glede idej, vedenj in stališč. Zato se bodo morali vodje organizacij prilagoditi in voditi te delavce drugače, z drugačnim pristopom in stilom (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017, str. 245).

Zanimanje, kako se morajo teorije vodenja razvijati s časom, ni novo. Harvey in Buckley (2002) sta več kot desetletje trdila, da je zaradi premikov paradigme potrebna nenehna presoja in prilagoditev praks upravljanja in raziskav. Saj lahko tudi teorije upravljanja in vodenja postanejo zastarele. Vodstvo je eno od pomembnih področij raziskav, v katerem spremembe v vrednosti zaposlenih zahtevajo ponovne proučitve trenutne teorije vodenja.

Pretekle raziskave o učinkovitosti vodij so pokazale, da lahko stil vodenja pomembno vpliva na spremenljivke, kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija in uspešnost skupine. Te študije poudarjajo potrebo po sposobnosti voditeljev, da izkoristijo človeške vire (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017, str. 246).

V magistrski nalogi se bom usmerila v dokaj novo teorijo vodenja – avtentično vodenje.

1.2 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je odgovor na klic zaposlenih po naravnem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v kompleksnih organizacijah 21. stoletja in je odgovor na pomanjkanje etičnosti in integritete v poslovnem svetu. Bill George, profesor managementa na univerzi Harvard, meni, da obstaja potreba po etičnem in moralnem vodenju. Organizacije potrebujejo vodje, ki spodbujajo aktivnost, motivacijo, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Za to potrebujejo vodje, ki so odraz vseh teh lastnosti in se zato znajo osebno identificirati s sodelavci in z organizacijo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102-103).

Avolio in Gardner (2005) sta predlagala potrebo po razvoju avtentičnega vodstva, saj so opazili očitne pomanjkljivosti pri razvoju voditeljev. George (2003) je poudaril, da so bili verodostojni vodje tisti, ki so imeli globok občutek za namen in so imeli v lasti etične in trdne vrednote, razumeli njihov namen, vodili s svojimi srci, vzpostavili povezana razmerja in dokazali samozadostnost in disciplino. Gardner in raziskovalci (2005) so ugotovili, da je avtentičnost predpogoj za verodostojnega voditelja, in opisali verodostojnost kot sprejemanje in priznavanje tistih misli, čustev, potreb, želja, preferenc ali prepričanj, ki izvirajo iz notranjosti osebe (Copeland, 2016, str. 81-82).

1.2.1 Konstrukt avtentičnosti

Konstrukt avtentičnosti so proučevali že stari zahodni filozofi. Na primer, Kierkegaard (1846) je govoril o tem, da avtentičnost pomeni biti to, kar si (angl. *true-self one was meant to be*). Brumbaugh (1971) opisuje avtentičnost kot zmožnost individualne izbire in prevzame odgovornost in Harter (2002) kot lastno doživetje misli, čustev in prepričanj. Kernisa (2003) v svojem znanstvenem delu avtentičnost opisuje kot neovirano delovanje svojega resničnega ali jedrnega jaza (Fusco, O’Riordan, & Palmer, 2015, str. 132). Ljudje so z ohranitvijo svojih vrednot, identitete, preferenc in čustev bolj avtentični. To pomeni, da je avtentičnost bolj element kontinuuma in ne toliko konstrukt (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104).

Biti avtentičen torej pomeni biti naraven, izviren, ne kopija (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Osnovni komponenti tako avtentičnega vodenja kot tudi avtentičnega sledenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347). Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Preko introspekcije avtentični vodje opazujejo in analizirajo svoje lastno psihično stanje; svoje misli, čustva in hotenja. Tako spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive oziroma cilje, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja po Avoliju in Gardnerju (2005, str. 324-325). Stik s samim sabo posameznik doseže s poglobitvijo v lastno osebnost in svojo bit s priklicevanjem pomembnih dogodkov v življenju ter svojih takratnih reakcij in čustvovanj (Ladkin & Taylor, 2010, str. 69). Gre za proces, pot, preko katere posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente ter tako razvije razumevanje samega sebe (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 349).

1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Številno različnih literatur, ki se osredotoča na avtentično vodenje, nakazuje, da se je definicija avtentičnega vodenja približala številnim osnovnim dimenzijam. Luthans in Avolio sta najprej avtentično vodenje označila kot proces, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih in zelo razvitem organizacijskem kontekstu, kar ima za posledico večjo samozavedanje in samoregulirano pozitivno vedenje vodij in sodelavcev, ter pospešen pozitiven samorazvoj (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 92). Avtentično vodenje je proces, ki pozitivno vpliva na samozavedanje in samoregulirano pozitivno vedenje voditeljev in privržencev ter spodbuja pozitivno osebno rast in samorazvoj (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 376).

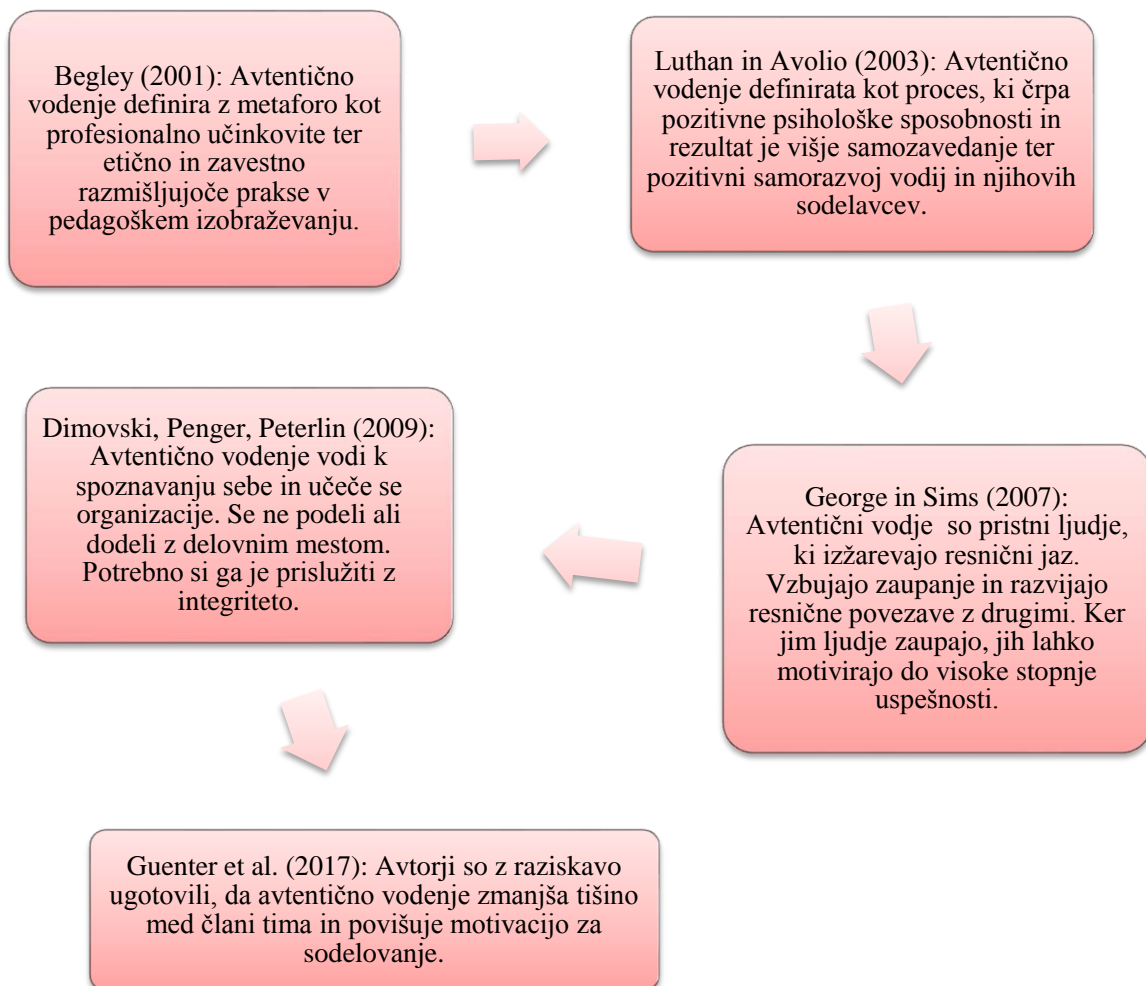
Avtentično vodenje temelji na zmožnosti vodje, da vzpostavlja smiselne odnose, tako da prikaže svoje znanje in pristnost pri predstavljanju sebe drugim, skupaj z odprtostjo do pogledov drugih in z moralno zavezanostjo, ki odraža nenavadno osebno integriteto

(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentično vodenje je bilo razvito kot perspektiva zahodnega vodstva, čeprav se je začelo preučevati tudi v vzhodnem kontekstu (Atwijuka & Caldwell, 2017, str. 1040-1041).

1.2.3 Pregled definicij avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je eden od naraščajočih stebrov na področju vodenja v zadnjem desetletju. Na sliki 2 so prikazane izbrane definicije avtentičnega vodenja različnih avtorjev.

Slika 2: Pregled definicij avtentičnega vodenja

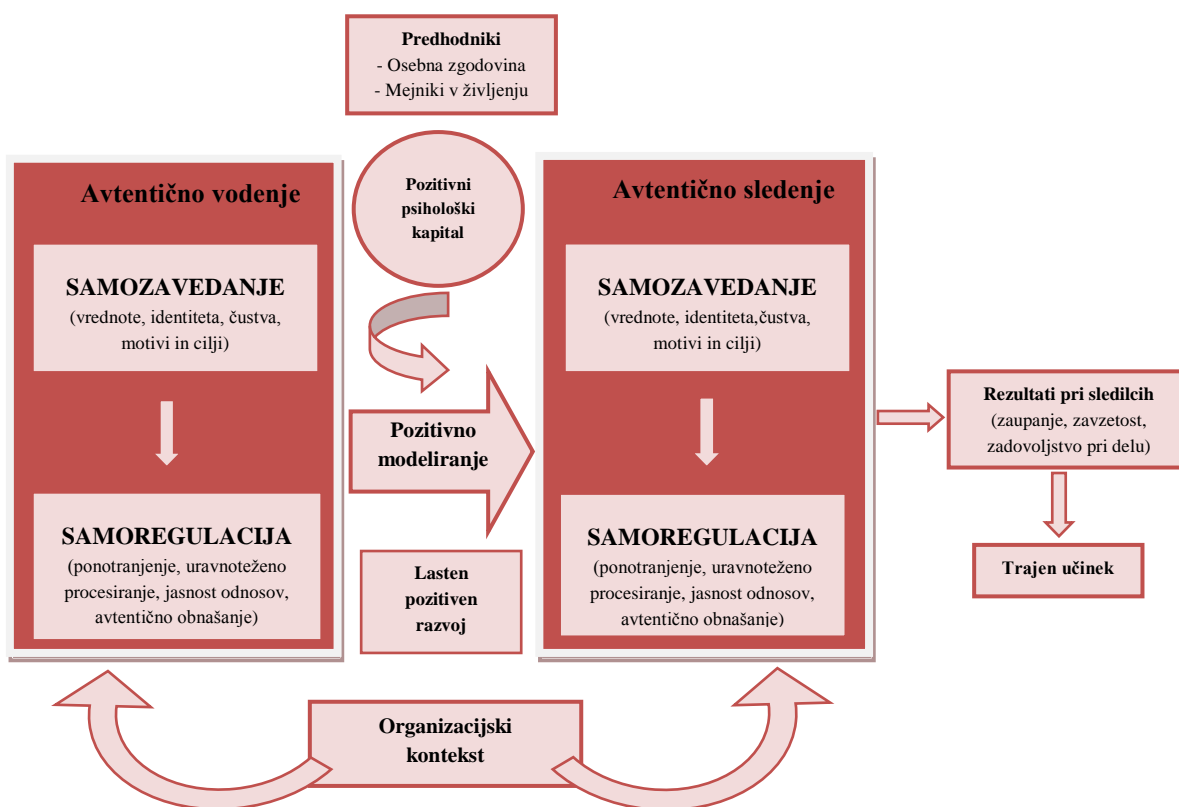


Vir: Gardner, Cogliser, Davis & Dickens (2011); Dimovski, Penger & Peterlin (2009); Guenther, Schreurs, Hetty van Emmerik & Sun (2017).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Samozavedanje in samoregulacija sta izhodiščni komponenti avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Poleg samozavedanja in samoregulacije Luthans in Avolio (2003, str. 244-252) kot elementa avtentičnega vodenja opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Ti dve sestavini avtentičnega vodenja imata vlogo pri procesih samozavedanja in samoregulacije, saj ju utrdita (Penger & Dimovski, 2006, str. 101). Najpomembnejša pa je njuna vloga pri pozitivnem modeliranju, tj. ustvarjanju avtentičnih sledilcev, so prepričani slovenski raziskovalci Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič (2011, str. 12); medtem ko nekateri tuji raziskovalci, kot so Endrissat (2007, str. 208), Shamir in Eilam (2005, str. 398), izražajo dvom do neločljivega povezovanja avtentičnega vodenja s pozitivnimi psihološkimi resursi (v Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič 2011).

Slika 3: Černetov model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Vir: Povzeto po Dimovski in drugi, 2013.

Avtentični vodje imajo moč vpliva na temeljna elementa samozavedanje in samoregulacijo sledilcev. Posledica le-tega je višja stopnja pozitivnih psiholoških zmožnosti. Proces pozitivnega modeliranja doprinese sledilcem višje pozitivne lastnosti. Avtentični vodje s svojim pristopom in vodenjem gradijo pozitivni psihološki kapital, kot je višja samozavest

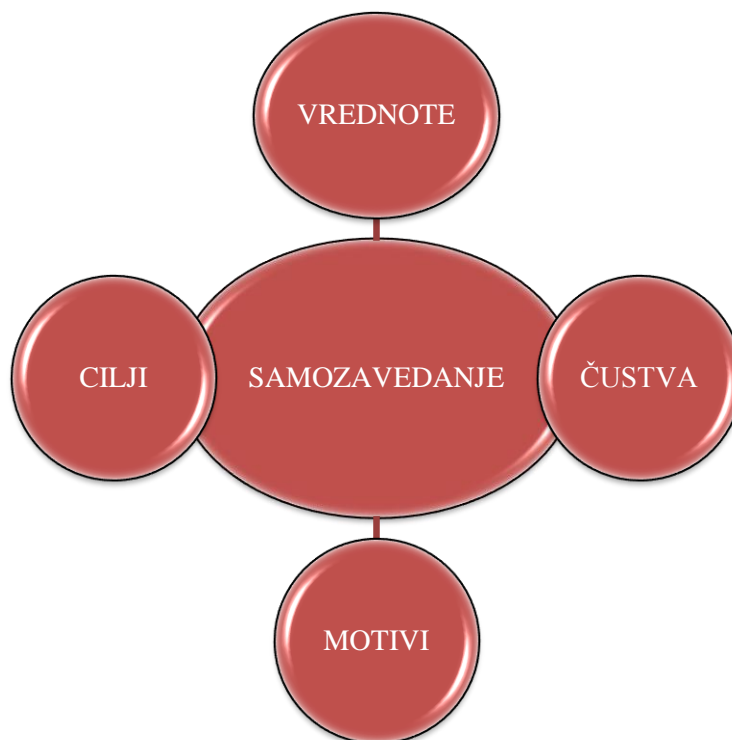
sledilcev. S svojim pozitivnim razmišljanjem širijo upanje med njih, posledično je zaupanje sledilcev višje, s tem se tudi krepi prožnost in predvsem dviga nivo pozitivizma. Poleg naštetega avtentični vodje sledilcem dajejo motivacijo za učenje. Organizacijsko učenje omogočajo z izpolnjevanjem pogojev za njihov lastni pozitivni razvoj (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011).

1.3.1 Samozavedanja

Samozavedanje je globlje razumevanje osebnih prednosti in slabosti ter večplastne narave sebe. Pomeni, da se voditelji zavedajo svojega vpliva na druge, obenem pa imajo občutek, kako jih drugi vidijo, kar pomeni nenehno ponovitev izpostavljenosti in povratnih informacij drugih (Semedo, Coelho & Ribeiro, 2017, str. 397).

Samozavedanje je po Dimovskem in raziskovalcih (2009) proces, v katerem posameznik razume svoja prepričanja, želje in talente. Avtentični vodja se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Ta element je ključni temelj avtentičnega vodenja.

Slika 4: Elementi samozavedanja

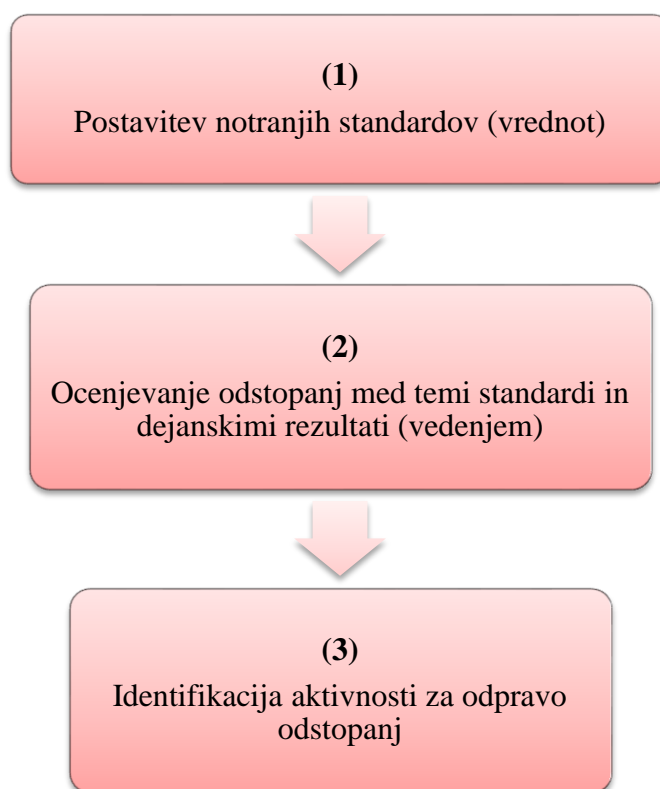


Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

1.3.2 Samoregulacija

Samoregulacija je proces, skozi katerega verodostojni voditelji usklajujejo svoje vrednote z njihovimi nameni in akcijami (Avolio & Gardner, 2005, str. 325). Ključnega pomena tega koncepta je, da je notranje usmerjen in ni pod vplivom zunanjih dejavnikov. Samoregulacija vključuje ugotavljanje skladnosti med notranjimi standardi in pričakovanimi rezultati (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 355). Avtentični vodje delujejo v skladu z lastnimi resnicami in modelnimi normami avtentičnosti, tako da ostanejo dosledni pri svojih dejanjih (Mazutis & Slawinski, 2008, str. 444). Samoregulacija je postopek usklajevanja vrednot avtentičnih vodij z njihovimi dejanji. Samokontrolo se doseže s pomočjo treh mehanizmov, ki so naštetih na sliki 5.

Slika 5: Mehanizmi samoregulacije

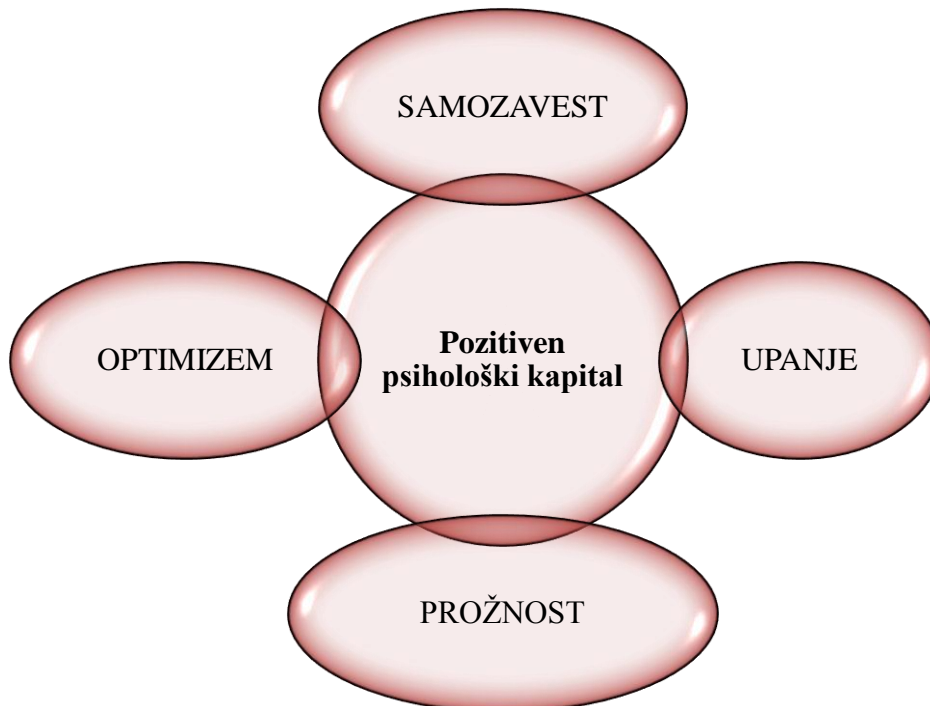


Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

1.3.3 Pozitiven psihološki kapital

Pozitiven psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja in prispevajo svoj delež pri procesih samozavedanja in samoregulacije. Elemente pozitivnega psihološkega kapitala sem že omenila pri procesu pozitivnega modeliranja in so prikazani na sliki 6.

Slika 6: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Černe & Penger (2010).

Luthans in raziskovalci (2014) v svoji raziskavi trdijo, da so elementi pozitivnega psihološkega kapitala merljivi, kajti pri nekaterih sledilcih jih je mogoče krepiti in jih s tem usmerjati v višjo uspešnost pri delu. A hkrati se strinjajo, da je razvijanje samozavesti in upanja bolj dodelano in dokazano kot razvijanje optimizma in prožnosti. Avtentični vodje oddajajo in spodbujajo pozitivna čustva pri sledilcih (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Ti so temelj za pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizacijah (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011, str. 12). To vodi v pripadnost, zadovoljstvo in uspešnost (Avolio & Gardner, 2005).

1.3.4 Lasten pozitiven razvoj

Avtentični vodje v svojo identiteto vključijo vlogo vodje in sebe zaznajo kot pozitivne vzornike drugim (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 124). Pri vodenju v ospredje postavijo vrednote, etiko in moralo. Odločitve sprejemajo v dobro vseh in za pozitiven razvoj podjetja. K sledilcem pristopijo v pozitivnem duhu in jim s tem vlivajo motivacijo in optimizem. Slika 7 povzema vrline avtentičnega vodje, ki so zgled sledilcem.

Slika 7: Avtentični vodja je vzor sledilcem



Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

Pozitivno modeliranje se pri sledilcih zrcali v lastnem pozitivnem razvoju. Sledilci zaradi direktnega vpliva vodje prevzamejo njegove vrednote in načela. Posledica le-tega je njihovo spremenjeno dožemanje lastnih sedanjih in prihodnjih zmožnosti. Zaposleni s spoznanjem lastnega jaza postanejo bolj transparentni v odnosu do vodje in v ostalih odnosih (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Razvija se podoba in identiteta tako vodje kot sledilca (Penger, 2006, str. 104). Avtentično vodenje vpliva na intrinzično motivacijo. Sledilci prevzamejo pobudo za svoj lasten razvoj, kajti z zgledom avtentičnega vodje ugotovijo, da so zmožni doseči več. Tukaj ne gre za transformacijo sledilcev po željah vodje ampak gre za vpliv zgleda vodje na zaposlenega. Med procesom pozitivnega modeliranja avtentični vodje pri sledilcih gradijo pozitivni psihološki kapital: povečujejo samozavest sledilcev, ustvarjajo v njih upanje, vzpostavljajo zaupanje, krepijo prožnost in dvigajo nivo optimizma (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). George (2007) meni, da lahko vsak postane avtentičen s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj (v Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011, str. 12).

1.4 Avtentični vodja in vodenje

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004) v svojem prispevku predstavljajo avtentične vodje kot ljudi s povišano stopnjo avtentičnosti. Ljudi, ki poznajo sebe, vedo kaj cenijo, ter verjamejo in delujejo na podlagi teh prepričanj in vrednot, medtem ko vidno in jasno sodelujejo z drugimi. Poleg tega jih drugi dojemajo kot vodje, ki spoštujejo lastne in druge vrednote, moralne standarde, moči in znanja. Zavedajo se svojega okolja in jasno predstavljajo okvir, v katerem vodijo. May in raziskovalci (2003) trdijo, da so avtentični vodje tisti, ki so sposobni v celoti vključiti svoje etično vedenje v svojo osebno in organizacijsko življenje, ki znajo ustvariti etično podnebje, ki se osredotoča na zaposlene in zainteresirane strani ter priznavajo njihovo inherentno vrednost. Ta okvir avtentičnega vodenja označuje teorijo kot razvojno naravno in celostno, saj pokriva širok spekter vodstvenih perspektiv (Nicholas & Erakovich, 2013, str. 183).

1.4.1 Opredelitev avtentičnega vodje

Avtentični vodje so posamezniki, ki se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, ki imajo dovolj samozavesti, da se izražajo in se resnično držijo v skladu s svojimi notranjimi mislimi in občutki (Weiss, Razinskas, Backmann, & Hoegl, 2017).

Walumbowa in raziskovalci (2008, str. 94) opredeljujejo avtentičnega vodjo kot vzorec voditeljskega obnašanja, za katerega je značilno visoko samozavedanje notranjega moralnega vidika, uravnotežena obdelava informacij in relacijska preglednost.

George (2008) meni, da je avtentični vodja pristen, nekdo, ki mu ljudje lahko zaupajo. Lahko je vsak, ki odkrije svoje poslanstvo in ostane zvest svojim vrednotam. Avtentični vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti. Vendar kljub temu verjame vase, ima upanje, vedro razpoloženje in prilagodljivost, da opolnomoči okoli sebe sodelavce in skupaj stremijo k doseganju ciljev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 106, 112).

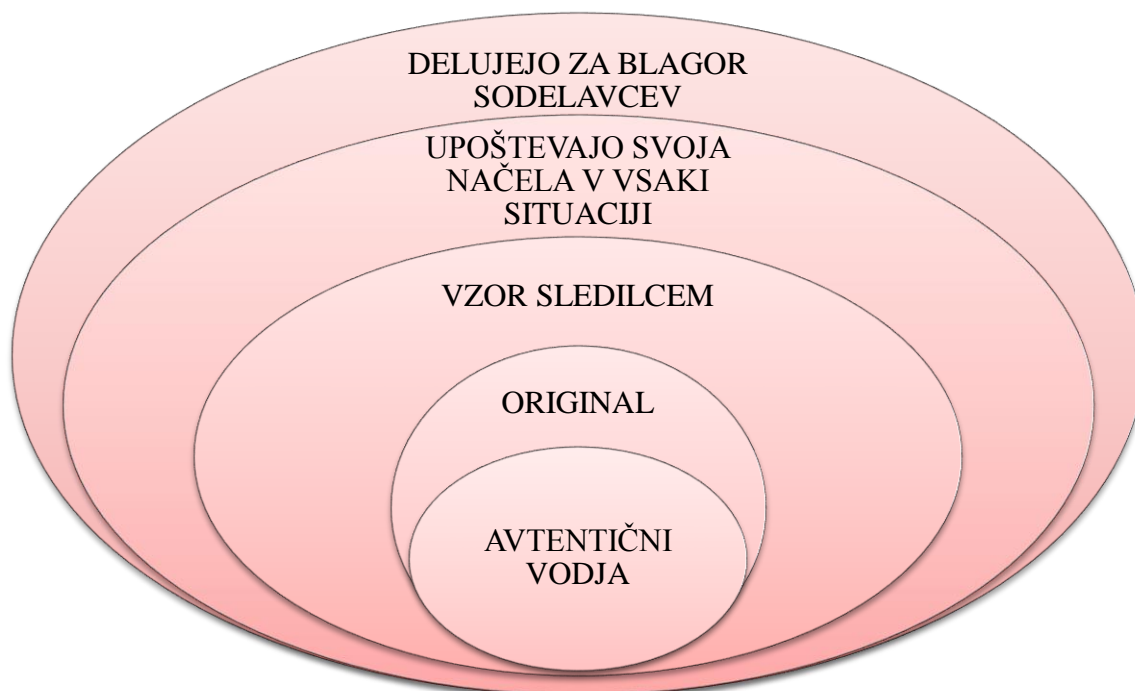
Dimovski, Penger in Peterlin (2009) definirajo avtentične vodje kot tiste ljudi, ki se globoko zavedajo, kaj mislijo in kako ravnajo, ob tem pa jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja in prednosti ter tudi širšega okvira, znotraj katerega delujejo.

1.4.2 Značilnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodje so etični vodje, ki so odgovorni za vse svoje sodelavce. Da postaneš avtentični vodja, je potrebno najprej odkriti resnični jaz, t. j. najbolj globoka prepričanja, vrednote in načela vodenja. Pravi avtentični vodja ostane na tej poti in ne pade pod vplivom pritiskov in pohlepa po denarju, slavi, moči ter drugih osebnih koristih. Sledilci avtentičnega vodje hitro ugotovijo, kdaj vodja ni več avtentičen. Današnja delovna sila zahteva vodje, ki so resnični in verodostojni svojim vrednotam in vrednotam podjetja. Dober vodja je lahko le dobra oseba (Leavy, 2015, str. 28).

Avtentični vodje imajo značilnosti pristne osebe. Njihova miselnost in dejanja so vzor sledilcem. Njihova dejanja navdihujejo zaposlene, kar jim da zagon za izpolnitev rezultatov. Avtentičnim vodjem samozavest raste s poznavanjem svojih prednosti in slabosti. Upajo si svojo osebnost pokazati in jo prenesti v poslovno okolje. Širijo optimizem in prožnost ter s tem spodbujajo svoje sledilce k pozitivnemu razmišljanju o mogočnosti. V sliki 8 sem povzela najpomembnejše značilnosti avtentičnih vodij.

Slika 8: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: lastno delo.

Avtentični vodje niso nujno karizmatični, vendar pri svojem delu zasledujejo vzajemno razmerje med pozitivnim psihološkim kapitalom in vodenjem, stremijo k odprtemu odnosu s sledilci, usklajujejo vodenje z etiko, moralo in vrednotami, sledijo k avtentičnemu razvoju, motivirajo osebno vero in so pristni. Delujejo enako kot doma in s tem vzbudijo pozitivno navezo s sodelavci (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016, str. 636; Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 105).

1.4.3 Sposobnosti avtentičnega vodje

Manager in profesor na ameriški univerzi Harvard Bill George je s svojimi raziskavami in z literaturo veliko prispeval k nastanku praktičnega in znanstvenega zanimanja za avtentično vodenje (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011, str. 1123). George (2007) trdi, da ni mogoče definirati stilov, značilnosti ali osebnostnih lastnosti idealnega vodje in hkrati to pozdravlja, saj bi drugače vsi hoteli biti ta ideal, s tem pa bi postali nasprotje avtentičnosti. Postali bi kopije. Meni, da je avtentičen vodja tisti, ki je sposoben pri svojem vodenju izpolnjevati lastnosti, le-te so prikazane na sliki 9 (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 111-112).

Slika 9: Sposobnosti avtentičnih vodij po Georgeu Billu



Vir: Gardner, Cogliser, Davis & Dickens (2011).

Dimovski, Penger & Peterlin (2009) označijo za sposobnega avtentičnega vodjo tistega, ki se zna povezati s svojo notranjostjo, komunicira z ljudmi iskreno in odkrito, spozna svoje sodelavce, besedam sledijo dejanja, približa se svojim sodelavcem, osredotoči se na druge in ne nase, verjame v sodelavce ter ponudi sodelavcem podporo in upanje.

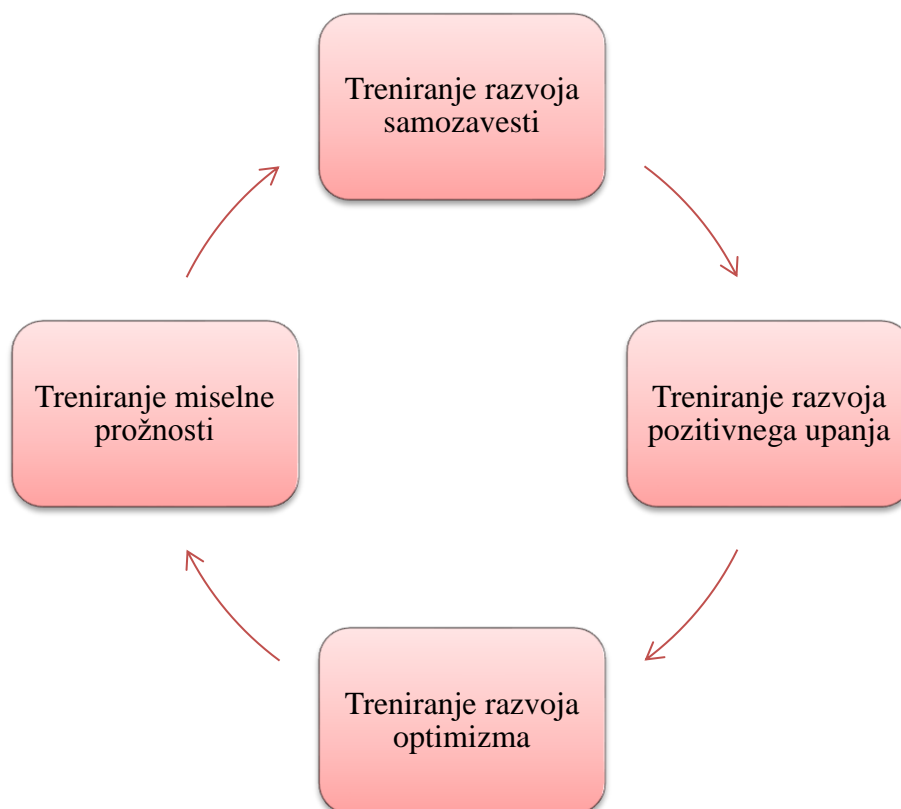
1.5 Veščine razvoja avtentičnega vodenja

Samozavedanje je jedro čustvene inteligence in je bistveni element za avtentično vodenje. George pravi, da so za razvoj avtentičnega vodenja potrebni trije bistveni koraki. Prvi je odkritje prave osebne identitete voditelja, tako da razume življenjsko zgodbo in preoblikuje svoje najbolj katarzične življenjske in poklicne izkušnje na način, ki v celoti zajema pogosto težko, a neprecenljivo samozavestno lekcijo, ki jo ponujajo izkušnje. Nato mora vodja razviti dnevni introspektivni proces, da razmisli o svojem namenu in o tem, ali ostanejo na svoji poti. Na koncu morajo vodje redno dobiti povratne informacije od svojih vrstnikov in podrejenih o tem, kako njihovo vodstvo vidijo drugi (Leavy, 2015, str. 29).

Rezultat interpretacije življenjskih izkušenj narekuje, kako človek sodeluje z drugimi, ki prikazujejo njegove osnovne vrednote. Samozavedanje, urejanje in ocenjevanje odgovorne osebe so nujne; to je ključno za vodenje ter za rast in razvoj samega sebe in tistih, ki jih vodijo (Ladkin & Taylor, 2010). Avtentično vodenje obnavlja optimizem, gradi zaupanje,

osvetljuje prožnost, spodbuja odprt odnos s sledilci ter razvoj zaupanja in zavzetosti v povezavi z drugimi (Laschinger & Smith, 2013). Na sliki 10 so prikazane glavne veščine, ki so potrebne za razvoj avtentičnega vodenja.

Slika 10: Veščine razvoja avtentičnega vodenja



Vir: Dimovski, Penger & Peterlin, (2009).

Za razvoj avtentičnega vodenja ni potrebno vložiti veliko finančnih sredstev. Potrebno je delati na pozitivnem psihološkem kapitalu in ga uravnavati. Avtentičen vodja se izdela z usmeritvijo vase. Potrebna je globoka strast, neomajno zavzemanje za služenje drugim, drzna vizija prihodnjih možnosti in zavestna zavezanost k vseživljenjskemu učenju (King, Altman & Lee, 2011, str. 1). George meni, da se avtentični vodje oblikujejo v nizu prelomnih trenutkov v njihovem življenju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123).

Recesija je sprožila razvoj nove dimenzije vodenja. Teorijo vodenja, ki temelji na morali, etiki in vrednotah. Menim, da se avtentičnega vodenja ne da kar tako naučiti, ampak je potrebno za razvoj veliko časa in čustvenega vložka, saj je pri tem načinu vodenja poudarek na osebnosti posameznika.

2 TIMSKO DELO

Timsko delo je eden izmed načinov organiziranja dela in je prisotno že več kot stoletje. Z različnimi raziskavami je bilo ugotovljeno in dokazano, da tovrstna oblika dela prinaša pozitivne učinke tako za zaposlene kot za podjetje. V tabeli 2 je prikazan pomen timskega dela skozi čas.

Tabela 2: Pomen timskega dela skozi čas

Obdobje	Pomen timskega dela
Leto 1920 in 1930	Z raziskavo »Hawthorne Studies«, ki so jo izvedli v podjetju Western Electric Company v Chicagu, se je začelo proučevanje dejavnikov uspešnega delovanja timov. Začetniki proučevanja so bili Mayo, Roethlisberger in Dickson, ki so pojasnili nastanek neuradnih skupin med zaposlenimi, potrdili pomembnost formalne in neformalne družbene strukture ter pojasnili način implementacije proizvodnih norm delovne skupine. Leti 1920 in 1930 sta bili prelomni za zanimanje raziskovalcev o delovnih timih.
Začetek osemdesetih prejšnjega stoletja	Z uvedbo celovitega obvladovanja kakovosti (TQM) je timsko delo postalo zanimivo tudi za managerje. Velika proizvodna podjetja so začela poizkušati delati z raznovrstnimi timi z organizacijo proizvodnega, projektnega in storitvenega dela.
Devetdeseta leta	Timi so postali povsod prisotni. Uspešna podjetja (Alcan, Baxi, British Airways, Lucas, Motorola, Kimberly-Clark, Rolls Royce in Rover) so v poslovanje umestila koncepte: samoupravljanje, opolnomočenje, vključenost, fleksibilnost in mnogostranskost. Le-ti so močno povezani s timskim delom in podjetja so jih visoko vložila v implementacijo timskega dela.
Danes	Danes je timsko delo »strukturna rešitev organizacij za prehod iz hierarhične v bolj sploščeno organizacijsko strukturo«.

Vir: Lužar & Kovačič (2013).

2.1 Timsko delo

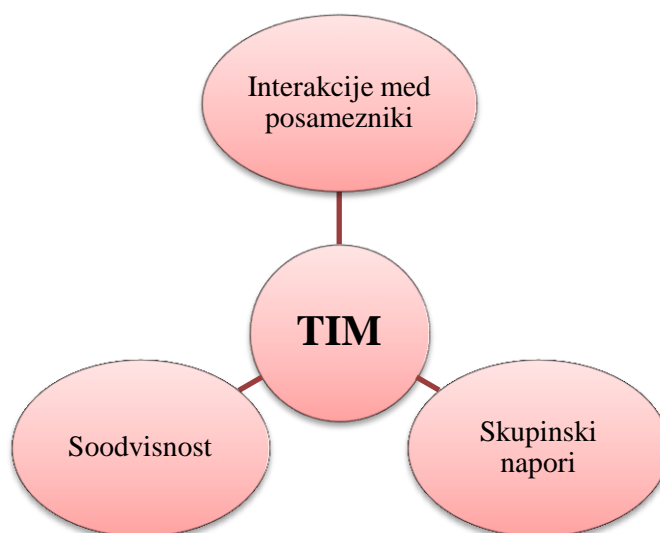
Organizacije so se obrnile na delovne strukture, ki temeljijo na timih kot sredstvih za odziv na naraščajoče zahteve, povezane s hitrimi okoljskimi spremembami, globalizacijo in s povečano tehnično zapletenostjo. Hkrati je potreba po usklajevanju geografsko razpršenih enot z raznolikimi sposobnostmi velika. Kot odziv na te zahteve in omejitve se organizacije vedno bolj poslužujejo timskega dela, ki ga tvorijo posamezniki s potrebnim strokovnim znanjem (Schaubroeck & Yu, 2017). Novi izzivi poslovanja, ki postajajo stalnica organizacijskega delovanja, timsko delo postavljajo v ospredje. Poznavanje dela v

timu spada med prednosti delovanja organizacij v prihodnosti (Lužar & Kovačič, 2013, str. 134).

2.1.1 Opredelitev tima

Timi so značilnost moderne teorije in prakse upravljanja (Tennant & Langford, 2006). Timsko delo je opredeljeno kot zbirka majhnega števila posameznikov s komplementarnimi veščinami, ki se zavzemajo za skupne namene, cilje, uspešnost in k temu pristopajo vsak s svojo odgovornostjo (Greenberg & Baron, 2003) in povzročajo medsebojne interakcije (Hoegel & Gemuende, 2001).

Slika 11: Vidiki tima



Vir: Dhurupa, Surujlala, & Kabongoa (2016).

Timsko delo privede do posameznikov, ki skupaj delajo v podpornem okolju, da bi s skupnim znanjem in z veščinami dosegli skupne cilje tima. Luca in Tarricone (2002) na podlagi te konceptualizacije opozarjata na to, da se uspešno timsko delo opira na sinergijo med člani tima pri ustvarjanju okolja, kjer vsi člani prispevajo in sodelujejo, da bi spodbudili in razvili učinkovit timski rezultat. Avtorja opozarjata, da morajo biti člani skupine dovolj prožni, da se prilagajajo delovni nastavitvi sodelovanja, saj se cilji dosežejo le s sodelovanjem in socialno soodvisnostjo (Dhurupa, Surujlala & Kabongoa, 2016, str. 486).

2.1.2 Vrste timov

Obstaja veliko literature, ki opredeljuje različne vrste timov. Definirala bom time, ki so jih v svoji knjigi izpostavili Dimovski, Penger & Žnidaršič. Timi se med seboj razlikujejo po značilnosti nalog, po upravljanju tima, delovanju, njegovi sestavi in kompleksnosti.

Tabela 3: Vrste timov

Vrste timov	Opredelitev
Formalni timi	Tovrstne time oblikuje organizacija kot del formalne organizacijske strukture. Obstajajo trije tipi formalnega tima: vertikalni, ki je sestavljen iz managerjev in njegovih podrejenih, horizontalni, katerega sestava so zaposleni na približno podobni hierarhični ravni, ter timi za posebne namene, ki terjajo visoko stopnjo ustvarjalnosti.
Samousmerjajoči se timi	Cilj samousmerjajočega se tima je višja participacija zaposlenih z nižjih ravni podjetja pri odločanju in izvajanju del. Namen tima je povečanje uspešnosti.
Virtualni timi	So delovne ureditve, kjer so člani tima geografsko razpršeni, imajo omejen stik z osebnim pristopom in delajo neodvisno z uporabo elektronskih komunikacijskih medijev za doseganje skupnih ciljev. V zadnjih nekaj desetletjih je prišlo do eksplozivne rasti pri uporabi virtualnih timov pri organizaciji dela in se pričakuje, da se bo ta trend v prihodnosti še nadaljeval.
Globalni timi	Globalni oziroma transnacionalni timi so delovne skupine, ki integrirajo multinacionalne člane, katerih delovanje sega v več držav. Gre za geografsko razpršene time. Globalni timi, kot so jih opredelili Maloney in Zellmer-Bruhn (2006), se od drugih timov razlikujejo po dveh značilnosti: (1) globalno razpršeno delovno okolje in (2) heterogenost na več dimenzijah.

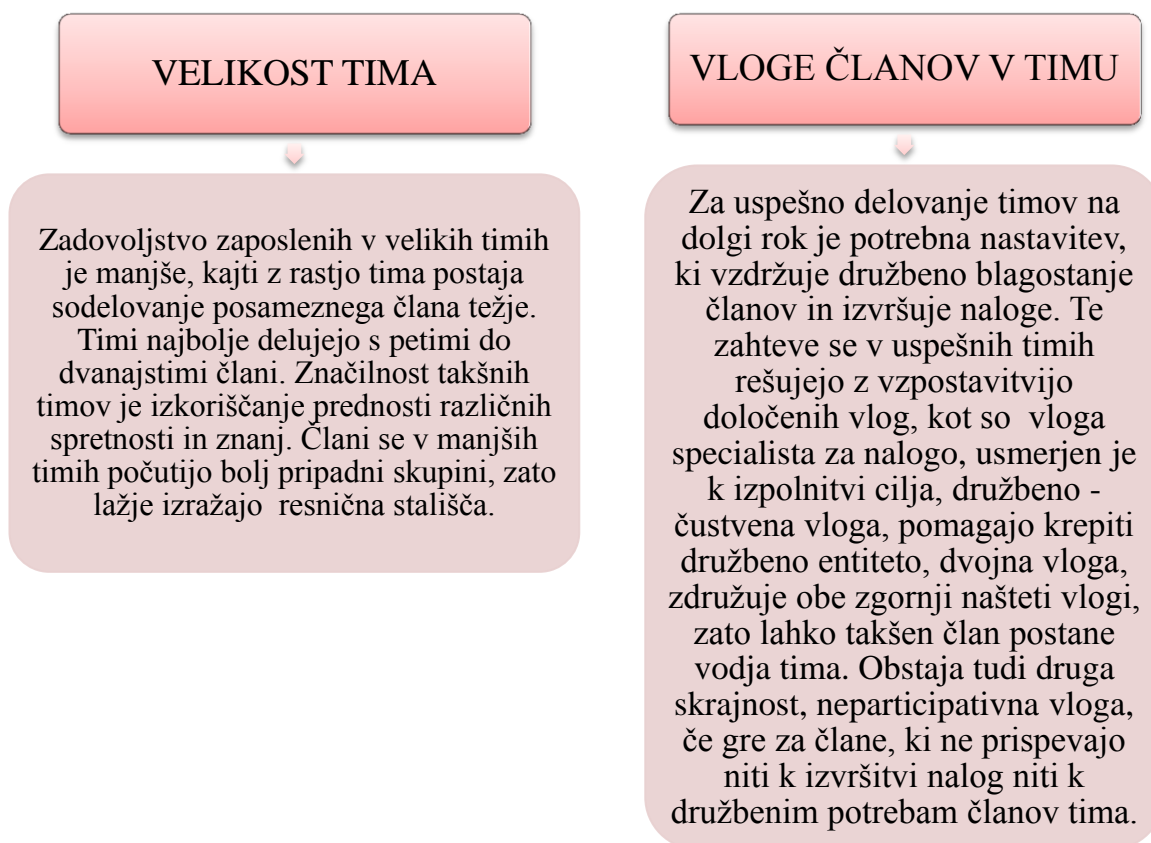
Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005); Zander, Mockaitis, & Butler (2012); Dulebohna & Hoch (2017).

2.2 Organizacija tima

Lipičnik (1996) definira organizacijo tima kot proces iskanja in vključevanja oseb v skupino. Z dobro organiziranostjo tima se lahko doseže višja učinkovitost dela, kar vodi v uspešne rezultate podjetja. Takšen tim lahko črpa iz pozitivnih elementov energijo za ohranjanje kompozicije v negativnih pripetljajih (Dimovski in drugi, 2014, str. 66). Slovenski raziskovalci, kot so Lipičnik, Dimovski, Penger in Žnidaršič, poudarjajo, da je potrebno pri ustvarjanju tima pozornost usmeriti predvsem na velikost tima in na njeno strukturo oziroma na vloge članov v timu.

Značilnosti tima se razlikujejo po velikosti in vlogah članov tima, kot je povzeto na sliki 12. Timi so uspešnejši z manjšim številom članov in s pravilno porazdelitvijo vlog. Zato je ključnega pomena, da vodja pozna svoje zaposlene za uspešno sestavo tima.

Slika 12: Značilnosti tima



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

Priporočljivo je, da delo poteka v majhnih skupinah in sicer od pet do deset članov. Dober tim je sestavljen iz ljudi, katerih zmožnosti se dopolnjujejo. Belbin je identificiral naslednje timske vloge: snovalec, iskalec virov, koordinator, opazovalec oziroma ocenjevalec, tvorec, dovrševalec, sodelavec, izvajalec in strokovnjak, medtem ko je Adizes (1996) definiral timske vloge proizvajalec, upravljalec, podjetnik in povezovalac oziroma integrator (Svetlik in drugi, 2009, str. 371-372).

Za oblikovanje timov ne obstajajo pravi recepti. Svetlik in drugi (2009) menijo, da je največ odvisno od vodje, ki izbere sodelavce in jih zna voditi, medsebojno povezati in navduševati. Dodajajo, da je marsikaj odvisno tudi od sestave tima, od osebnostnih in drugih lastnosti članov.

Uspešen tim ima jasno izoblikovane norme, vloge in pričakovanja med člani tima. Z vidno zastavljenimi nalogami članov tima in z jasno postavljenim vodjo tima, ki odgovarja za končne rezultate, se lahko rešuje problem neparcipativnosti posameznih članov v timu (Dimovski in drugi, 2014, str. 67).

2.3 Faze razvoja tima

Razvoj tima je dolgotrajen proces, ki ga je proučeval tudi psiholog B. W. Tuckman. Ugotovil je, da mora uspešen tim iti skozi štiri faze: oblikovanje, nevihta, normiranje in izvajanje. Peta faza bi lahko bila žalovanje, ker se je projekt zaključil in se je tim razšel (Lester, 2017, str. 371).

V fazi oblikovanja se člani tima seznanijo. Zaradi novega sodelovanja so člani tima negotovi. Neizogiben je konflikt med osebnim interesom člana tima in zahtevami projekta, ki lahko povzroči pritiske zaradi rokov in stroškov projekta. Pomembno je, da vodja tima združi člane in jih obravnava enakovredno (Lester, 2017, str. 371).

Ko je tim formiran in so dodeljene glavne vloge, se začne faza divjanja oziroma nevihta. V ospredje pridejo različni karakterji posameznikov. Bolj prevladujoči tipi morda želijo povečati svojo sfero vpliva ali svoje meje avtoritete, medtem ko lahko manj agresivni čutijo, da so zapostavljeni. Pomembno je, da vodja projekta uveljavlja svojo avtoriteto in zagotovi, da interesi posameznika postanejo podrejeni potrebam projekta. Gre za prelomno fazo, kajti veliko timov razpade na tej stopnji zaradi medsebojnih pritiskov (Lester, 2017, str. 371).

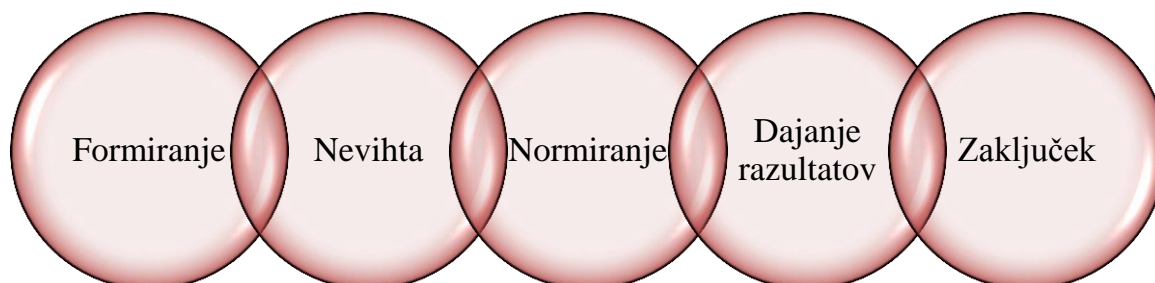
Ko se vihar konča, začne projekt potekati v normalni fazi. Člani se ustalijo in sprejmejo svoje vloge in odgovornosti. Vodja projekta lahko uporabi bolj participativem pristop in se nekoliko prilagodi timu. Pomembno je, da tim z veseljem sodeluje med seboj, da je seznanjen s cilji in standardi projekta ter da je usmerjen k uspehu (Lester, 2017, str. 371).

V fazi izvajanja je tim ustrezno integrirana delovna enota, kjer so člani prepričani o svoji vlogi. Vsa energija je osredotočena na dobro počutje tima in ne na posameznika. Komunikacija je dobra in morala je visoka. Vodja projekta se lahko zdaj osredotoči na svoje konkretne naloge, vendar mora vzdrževati delovni duh v timu. Vsi se zavedajo treh glavnih projektnih meril organizacije: strošek, čas in kakovost oziroma uspešnost (Lester, 2017, str. 371).

Za formiranje tima je potrebno nekaj časa in koncentracije, kajti potrebno je združiti primerne člane glede na naravo in cilje naloge posameznih projektov. Menim, da se z osredotočenostjo in s trdnim delom lahko ustanovi odličen in uspešen tim. Dimovski,

Penger in Žnidaršič predstavljajo model razvoja tima, ki je sestavljen iz petih faz in te nastopajo v časovnem sosledju, kot je prikazano na sliki 13.

Slika 13: Faze razvoja tima



Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005).

2.4 Prednosti in slabosti tima

Priljubljenost timov v organizacijah se je v zadnjem desetletju povečala. Številne organizacije uporabljajo ekipe za izvajanje vsakodnevnih aktivnosti, ki jim pomagajo pri uresničevanju strategij za soočanje s kompleksnostjo in konkurenco, zlasti pri izpolnjevanju zahtev in pričakovanj kupcev. Nekateri avtorji trdijo, da izkušnje organizacij, ki uporabljajo timsko delo, kažejo, da lahko učinkovita uporaba timov pospeši znatno izboljšanje produktivnosti, učinkovitosti, ustvarjalnosti in uspešnosti ter zadovoljstva zaposlenih. Podobno tudi ugotavljajo, da je preživetje organizacije v konkurenčnem globalnem okolju odvisno od njegove sposobnosti prilagajanja dinamičnim in prilagodljivim timom (Dhurupa, Surujlala & Kabongoa, 2016, str. 486).

Veliko raziskav je dokazalo, da so odločitve, ki se sprejemajo na individualni osnovi, na podlagi večinskega glasovanja, ter odločitev vodje precej slabše od tistih, ki jih sprejema pet ali več udeležencev skupaj. Timsko delo lahko vzame precej več časa kot individualno, vendar koristi so zaradi tovrstnega načina dela večje. Le-te se lahko kažejo v boljših odločitvah. Po drugi strani lahko na delo v timu negativno vpliva pritisk na prilagoditev, prevladujoča osebnost v skupini, neskladje statusov članov ter želja določenih udeležencev, da vplivajo na druge, ker so ti lahko za določena področja strokovnjaki. Za določene odločitve je bolje, da se sprejemajo v skupini, za druge pa je bolje, če jih sprejemajo posamezniki (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 53-54).

Tabela 4: Prednosti in slabosti timov

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • večji trud med člani tima; • boljše sodelovanje in navdušenje nad večjimi projekti; • višje zadovoljstvo članov; • povečanje znanja in spretnosti; • lažje doseganje kompromisov pri odločanju; • višja fleksibilnost organizacije: zagotovitev usposabljanja zaposlenih za opravljanje več nalog. 	<ul style="list-style-type: none"> • nepripravljenost vrhnjega in srednjega managementa na prenos moči na zaposlene; • »Free riding«: izkoriščanje tima za lastne koristi; • stroški koordiniranja: višja poraba časa in energije za uskladitev aktivnosti članov tima; • dvojna lojalnost in konflikti; • površno dojetje ciljev celotne organizacije; • večja možnost nesoglasij interesov zaradi timske dinamike.

Vir: Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005); Dimovski in drugi (2014).

2.5 Značilnosti timskega dela v izobraževalni ustanovi

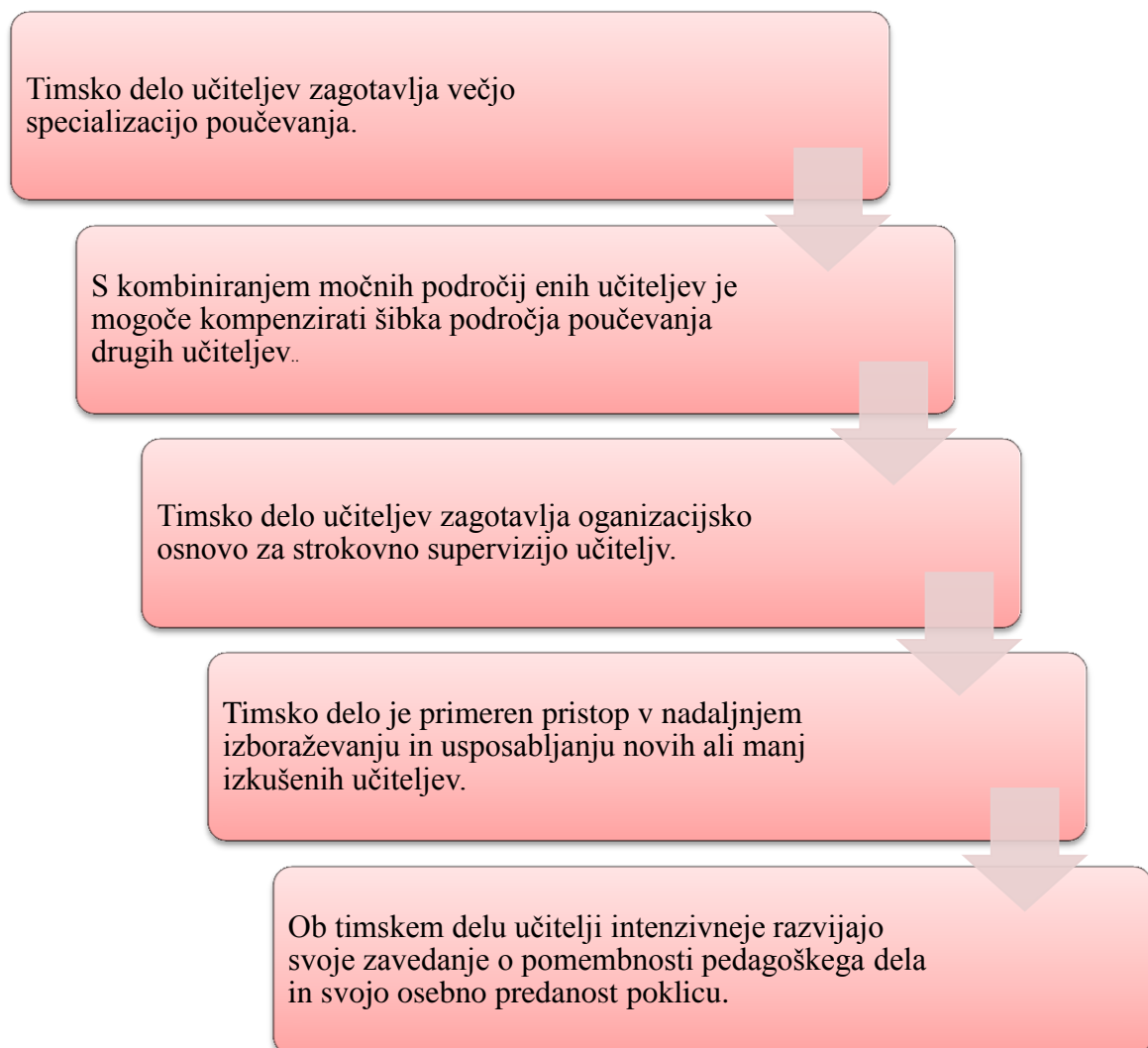
Šolske organizacije v mnogih državah izvajajo učiteljsko timsko delo, da bi podprle poklicni razvoj učiteljev. Zato so vprašanja o skupnem učenju vse bolj pomembna. Študije o učnem timu učiteljev poudarjajo, da sta sodelovanje in soodvisnost, dialog in kolektivni razmislek ter kohezija in varnost tima pomembni pogoji (Havnes, 2009). Rezultati procesov učenja v timu so opisani v smislu novih vzorcev delovanja, skupnega razumevanja, večjega znanja in poklicne rasti (Leithwood, Steinbach & Ryan, 1997). V zvezi s sodelovanjem Rosenholtz (1989) poudarja pomen skupnih norm, namenov in skupnih nalog organiziranja v lokalni šolski kulturi. Leithwood, Steinbach & Ryan (1997) to potrdijo in dokazujejo, da so skupni cilji in vizije pomembni pogoji za sodelovanje in timsko učenje. Poznamo več vrst timov v izobraževalnih ustanovah. Pri nekaterih skupinah gre zgolj za neko vrsto timskega dela, kjer učitelji pripovedujejo zgodbe ali občasno pomagajo sodelavcem, medtem ko druge ekipe redno delajo skupaj z namenom skupnega reševanja problemov (Ohlsson, 2013, str. 297).

Po Resmanu (2005) je timsko delo temeljni okvir za vzpostavljanje dialoga med učitelji kot ljudmi in učitelji kot strokovnjaki. Gre za osnovno obliko razvoja sodelovanja in sodelovalne kulture v izobraževalnih ustanovah. To je priložnost, kjer udeleženec timskega dela direktno preverja, spreminja in usklajuje svoja osebna in strokovna mnenja, videnja, pričakovanja, zamisli, držo, vedenja in izkušnje z drugimi tako, kot jih na šolskem (institucionalnem) nivoju ne bo mogel nikoli. Meni tudi, da je timsko delo lahko drugim oblikam enakovreden vzvod strokovnega izpopolnjevanja učiteljev, vzvod zadovoljevanja njihovih profesionalnih potreb ter vzvod razvoja kakovosti dela v razredu in na šoli (Resman, 2005, str. 88).

Little, Rosenholtz in Pajak (po Glickman 2001, str. 29) ugotavljajo, da so dimenzije uspešne šole stalni medsebojni pogovori učiteljev o strokovnih vprašanjih dela celotne šole, skupno reševanje problemov, akcijsko usmerjeno delo, pogostejše razpravljanje o poučevanju, ne samo učenju učencev, itn. Timsko reševanje problemov daje boljše možnosti, da bodo napake, ki jih ugotavljamo, obvladane in popravljene.

Timsko delo v izobraževalni ustanovi prinaša veliko prednosti tako za učitelje kot za učence in se precej prekrivajo ali povezujejo s prednostmi za šolo kot institucijo v celoti. Uspešno sodelovanje učiteljev vodi v osebni razvoj in zadovoljstvo vseh vpletenih v delovnem procesu. Na sliki 14 so našteje prednosti, ki jih ima timsko delo učiteljev za izobraževalno ustanovo.

Slika 14: Prednosti timskega dela za izobraževalno ustanovo



Vir: Polak (2007).

Resman (2005) ugotavlja, da je razvoj timske kulture v izobraževalnih zavodih odvisen od učiteljev, od njihove motivacije in usposobljenosti za tako sodelovanje ter, kar je najbolj pomembno, od vodstva. Tukaj se poraja vprašanje, kakšna je vloga ravnatelja in timov pri vodenju izobraževalne ustanove. Razvoj timskega dela v izobraževalnih institucijah ni samo imenovanje članov tima in določitev končnih nalog. Zaključek timskega dela ni pri imenovanju aktivnosti učiteljev, odborov, komisij. S tem si vodja izobraževalnega zavoda ne zagotovi pomoči oziroma razbremeni delo vodenja in nadzora učiteljev in učencev (Resman, 2005).

2.6 Timsko delo in avtentično vodenje

Avtentično vodenje je povezano s številnimi pozitivnimi rezultati na posamezni ravni, vključno z uspešnostjo, delovnim sodelovanjem, ustvarjalnostjo in zadovoljstvom pri delu. Številne študije kažejo proučitev mehanizmov posredovanja, kot so pooblastitev sledilcev, identifikacija z vodjo (Leroy, Palanski & Simons 2012) in osebna identifikacija (Wong, Spence Laschinger & Cummings, 2010). Te ugotovitve so bile v veliki meri utemeljene na predpostavki, da privrženci posnemajo avtentičnost svojega vodje in odražajo njihovo vedenje, kar kaže na to, da je mogoče povečati lokacijo avtentičnega vodstva na ravni skupine (Lyubovnikova, Legood, Turner & Mamakouka, 2017).

Po besedah Wooley, Caza in Levy (2011) avtentični vodje spodbujajo pozitivno in podporno delovno okolje z izražanjem svojih osebnih vrednot in z oblikovanjem organizacijskih vrednot, na katerih temelji okolje. Ta pozitivna sfera je okrepljena, saj privrženci začnejo sprejemati vrednote organizacije in jih vzamejo za svoje. Avtentični vodje so tisti, ki se zavedajo lastnih prednosti in pomanjkljivosti, upoštevajo vse strani vsakega vprašanja, ohranjajo svoje osebne moralne vrednote in jasno sporočajo utemeljitev in cilje svojih dejanj. Takšno vedenje voditeljev spodbuja pozitivno delovno okolje, za katerega so značilni celovitost, zaupanje in visoki etični standardi. Te značilnosti se odražajo v tiskem delu, ki ga sestavljajo lojalni člani, usmerjeni v naloge, imajo vizijo in so pri delu inovativni. Obstajajo študije, ki dokazujejo povezave med avtentičnim vodenjem in tiskim delom. Na primer, Wooley, Caza in Levy (2011) ugotavljajo, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivno delovno klimo. Poleg tega obstaja tudi povezava med avtentičnim vodenjem in varnostno klimo (Nielsen, Eid, Mearns & Larsson, 2013), prav tako obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo tima (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013).

Obstaja veliko raziskav o vplivu avtentičnega vodenja na timske procese in rezultate. Menim, da avtentični vodja s širitvijo prožnosti in optimizma združuje zaposlene in ta povezanost pozitivno vpliva na učinkovito timsko delo.

Slika 15: Vpliv avtentičnega vodenja na timsko delo



Vir: Penger (2006).

Slika 15 prikazuje, na kaj vse avtentično vodenje lahko vpliva pri timskem delu. Naštete so lastnosti, ki so pomembne za učinkovito timsko delo. Ena izmed številnih pozitivnih posledic avtentičnega vodenja je, da gradi time ter spodbuja komunikacijo znotraj njih. Primarna naloga tovrstnega načina vodenja je tudi spodbujati občutek za okolje in soljudi, kar je zelo pomembno za timsko delo.

Z izvedeno multimetodološko raziskavo, ki jo predstavljam v naslednjem poglavju, sem poskušala ugotoviti, ali avtentično vodenje res vpliva na vse zgoraj naštete lastnosti. Za izobraževalne zavode je še posebno pomembno učinkovito timsko delo, zato sem se tudi odločila, da raziskavo izvedem v Osnovni šoli Trebnje.

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA ZAPOSLENIH V IZOBRAŽEVALNI USTANOVI

V prvem in drugem delu magistrskega dela sem teoretično opisala konstrukt avtentično vodenje in konstrukt timsko delo. V tretjem delu z izvedeno multimetodološko raziskavo ugotavljam, kakšna je pojavnost teh dveh konstruktov v izobraževalni ustanovi, kakšna je stopnja razvitosti, in kako sta ta dva konstrukta povezana med seboj, kako vplivata drug na drugega. To dvojje preverjam tako na ravni zaposlenih kot tudi na ravni vodstva.

3.1 Predstavitev izbranega zavoda

Z Odlokom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Osnovne šole št. 026/2-1997, z dne 19. 2. 1997, je bila ustanovljena Osnovna šola Trebnje. Njena ustanoviteljica je Občina Trebnje. Namen ustanovitve je izvajanje vzgojne, izobraževalne, raziskovalne in razvojne dejavnosti. S tem uresničuje zahteve po osnovnošolskem izobraževanju v okolišju, za katerega je ustanovljena. Pod Osnovno šolo Trebnje spadajo naslednje podružnične šole: podružnična šola Dobrnič, podružnična šola Dolenja Nemška vas in podružnična šola Šentlovrenc. V njeni sestavi je tudi organizacijska enota Center za izobraževanje in kulturo Trebnje (CIK Trebnje) (Osnovna šola Trebnje).

Slika 16: Logotip Osnovne šole Trebnje

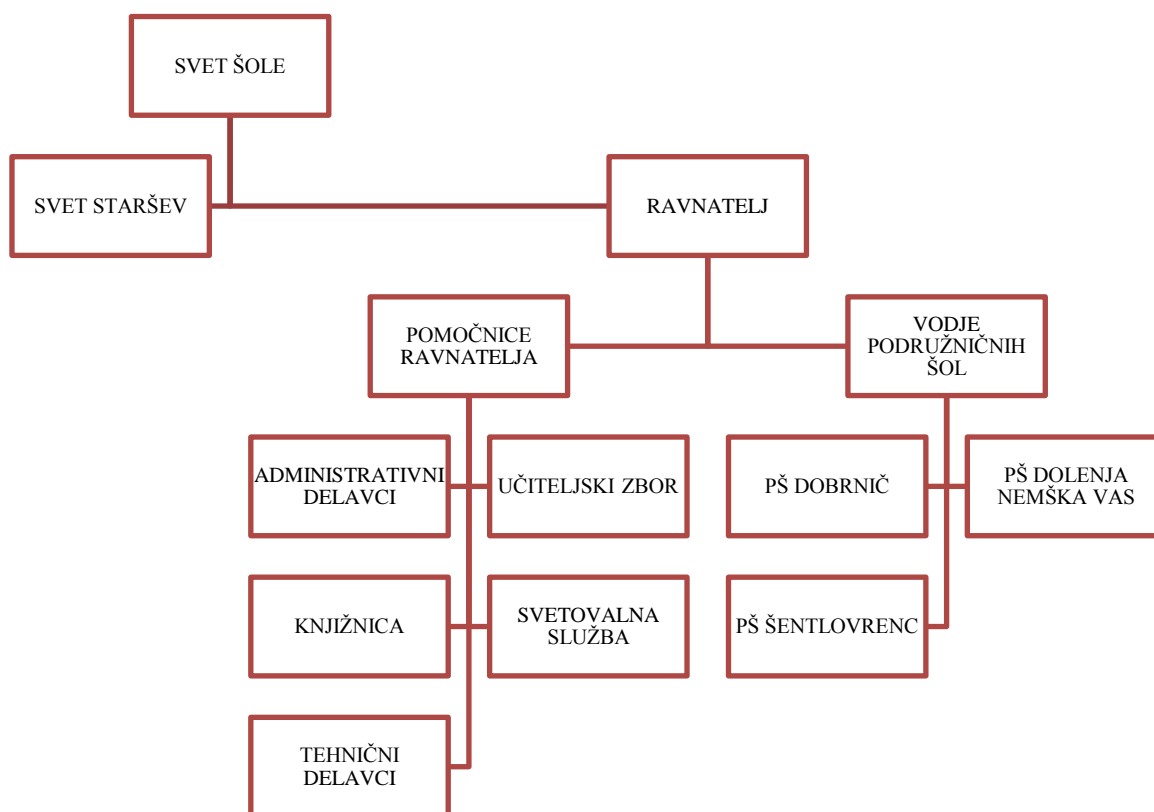


Vir: Osnovna šola Trebnje

Vizija Osnovne šole Trebnje je, ustvarjati dobre odnose v spodbudnem okolju in s spoštovanjem posameznika ter s strokovnostjo in ustvarjalnostjo graditi uporabno znanje. Vizijo uresničujejo z zavezanostjo k poslanstvu, ki pojasnjuje končni cilj njihovih prizadevanj. Poslanstvo Osnovne šole Trebnje je: »Osnovna šola Trebnje, naša pot v modrino«. S tem apelira na proces (»naša pot«) in na znanje ter izkušnje (»modrina« – modrost, ki vsebuje znanje in izkušnje) (Osnovna šola Trebnje).

Osnovno šolo Trebnje upravlja ravnatelj, pedagoški vodja in poslovodni organ, Rado Kostrevec. Poleg ravnatelja vzgojno - izobraževalni zavod vodi še organ svet šole, ki šteje enajst članov.

Slika 17: Organigram - organizacijska shema Osnovne šole Trebnje za šolsko leto 2017/2018



Vir: Osnovna šola Trebnje

V izobraževalnem zavodu je zaposlenih 113. V tabeli 5 je predstavljena razporeditev zaposlenih glede na posamezno vrsto dela.

Tabela 5: Zaposleni na posamezno vrsto dela

Vrsta dela	Število zaposlenih
Vodstveni delavci (ravnatelj in pomočnice ravnatelja)	4
Strokovni delavci (učitelji)	73
Administrativni in računovodski delavci	5
Svetovalni delavci	3
Knjižničarji	2
Romski pomočniki	3
Zaposleni v kuhinji	10
Tehnično - vzdrževalni delavci	11
Vzdrževalni delavci - javno delo	2
Skupaj zaposlenih	113

Vir: Osnovna šola Trebnje

Skupaj matično in podružnične šole obiskuje 963 učencev, od tega 792 učencev obiskuje Osnovno šolo Trebnje.

3.2 Zasnovana raziskovanja in metodologija

Podlaga raziskovalnega dela magistrske naloge je multimetodološka raziskava o konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru izobraževalnega zavoda. V multimetodološko raziskavo je vključen vodja izobraževalnega zavoda ter zaposleni izbrane ustanove. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature sem oblikovala zaprt tip vprašalnika za določitev stopnje razvitosti avtentičnega vodenja v izbranem zavodu ter ugotavljanje povezanosti med avtentičnim vodenjem vodje in motiviranosti timov za delo v timu. Zaradi večje objektivnosti, zanesljivosti in veljavnosti vprašalnika sem s pomočjo metode triangulacije izvedla poglobljen polstrukturiran intervju z vodjo zavoda.

Pridobitev primarnih podatkov je cilj multimetodološke raziskave. Z metodo sinteze sem povezala ugotovitve, ki sem jih pridobila z raziskovalnim delom z vsebino teoretičnega dela. Raziskovalni del sem zaključila s sklepnimi priporočili vodji izobraževalnega zavoda, ki sem jih oblikovala na podlagi skupnih mnenj in stališč.

3.2.1 Cilji raziskave

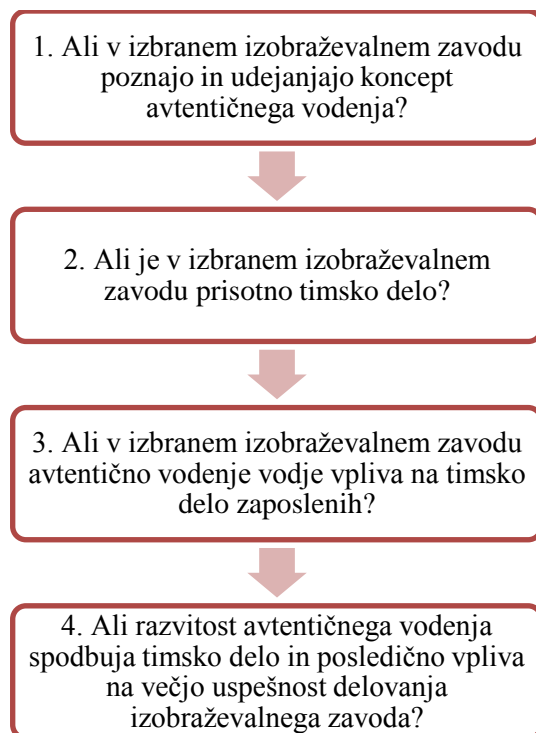
Na podlagi domače in tuje znanstvene literature in prispevkov sem analizirala in opisala konstrukta avtentično vodenje in timsko delo. Osnovni cilj raziskave je, ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v izobraževalnem zavodu in določitev medsebojne povezave.

Z multimetodološkim raziskovalnim pristopom želim zagotoviti zanesljivost in veljavnost raziskave. Raziskavo sem izvedla s pomočjo vprašalnika za zaposlene kot tudi vprašalnika za vodjo. Namen teh dveh vprašalnikov je ugotovitev prisotnosti avtentičnega vodenja in timskega dela v izobraževalni ustanovi ter ugotovitev, kakšna je medsebojna povezanost. Uporabila sem tudi metodo poglobljenega intervjuja z vodjo izobraževalnega zavoda. S pomočjo rezultatov, ki sem jih pridobila s teoretičnim delom, z vprašalniki in intervjujem, sem določila in oblikovala priporočila ter smernice vodstvu za uspešno vpeljavo avtentičnosti in timske povezanosti zaposlenih.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

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

Slika 18: Raziskovalna vprašanja za multimetodološko raziskavo

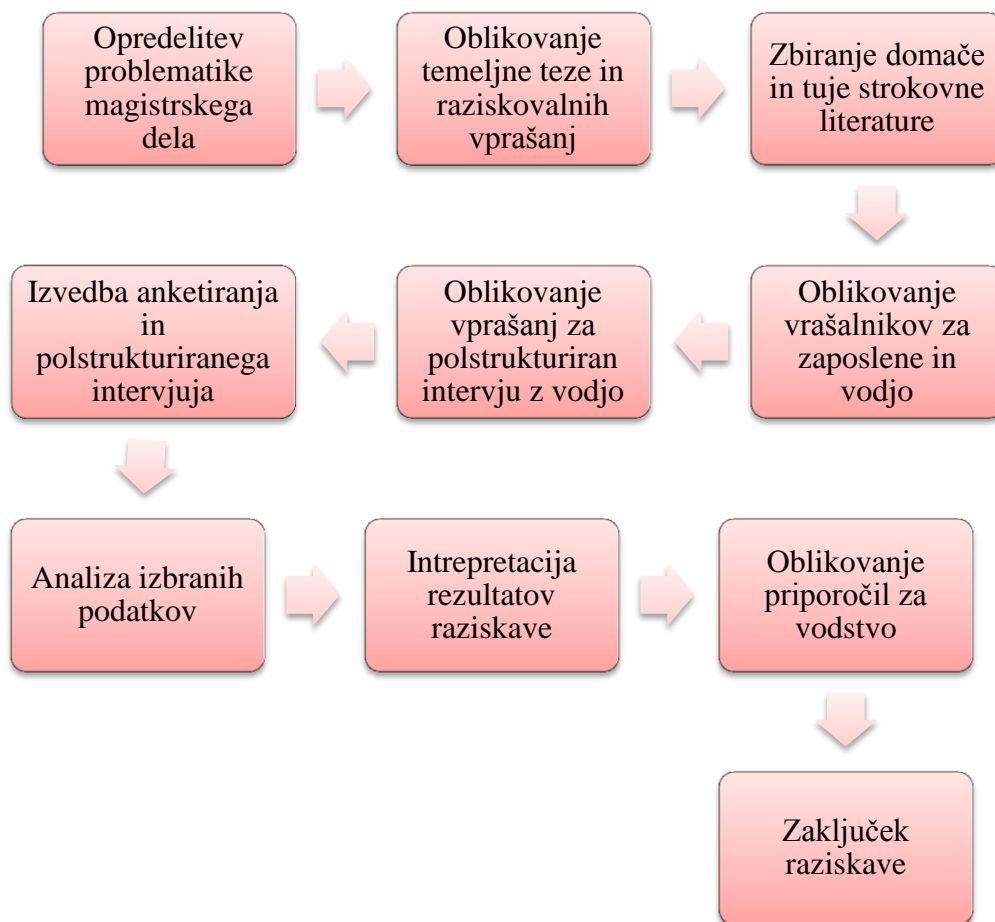


Multimetodološka raziskava mi bo v pomoč pri odgovarjanju na zgoraj zastavljena raziskovalna vprašanja. Z odgovori bom lahko potrdila ali ovrgla zastavljeno temeljno tezo magistrskega dela.

3.2.3 Metoda in načrt raziskovanja

Raziskava temelji na multimetodologiji, saj vključuje tako kvantitativni kot tudi kvalitativni del. Končna analiza podatkov vsebuje primarne in sekundarne vire podatkov. Zaključek in priporočila sem oblikovala na podlagi spoznanj, ki sem jih pridobila z vprašalnikoma zaprtega tipa ter z izvedenim polstrukturiranim poglobljenim intervjujem.

Slika 19: Načrt raziskovanja



Vir: Povzeto in prirrejeno po Boeije (2010); Ravitch & Mittenfelner (2016).

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Vprašalnik za zaposlene sem oblikovala s pomočjo domače in tuje literature, na podlagi katere sem tudi analizirala konstrukt avtentično vodenje in timsko delo v prvem in drugem delu magistrske naloge. Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov. Vprašanja v prvem sklopu se navezujejo na avtentičnost vodje, medtem ko se v drugem navezujejo na timsko delo. Pri teh dveh sklopih sem uporabila Likertovo petstopenjsko mersko lestvico. V tretjem sklopu sem prosila anketirance, da razvrstijo trditve po problematiki od ena (najmanjši problem) do deset (največji problem). Četrty sklop vprašalnika je sestavljen iz dveh odprtih vprašanj. Odgovori na odprta vprašanja so mi bili v pomoč pri oblikovanju priporočil ter smernic vodstvu za uspešno vpeljavo avtentičnega vodenja in timskega dela v izobraževalni zavod.

Pri pripravi vprašalnika za zaposlene sem uporabila orodje za izvajanje spletnih anket EnKlikAnketa. Vprašalnik sem aktivirala in objavila na spletni podstrani www.1ka.si. Povezavo na vprašalnik sem preko ravnatelja šole posredovala vsem zaposlenim izobraževalnega zavoda. Spletni vprašalnik mi je omogočil anonimnost ter lažjo, hitrejšo in natančnejšo analizo podatkov. Zaposleni so za izpolnitev vprašalnika imeli na voljo slab mesec, v povprečju pa so zanj porabili 10 minut.

Vprašalnik za vodjo sem oblikovala s pomočjo literature Northouse, P.G. (2010), *Leadership: Theory and practice*, 5th ed. Ta vprašalnik je namenjen merjenju avtentičnosti vodje s pomočjo ocenjevanja štirih elementov avtentičnosti: samozavedanje, notranja moralna perspektiva, uravnotežena obdelava in relacijska preglednost.

Koncept avtentičnega vodenja po Walumbwi in ostalih (2008) sestavljajo štiri komponente: uravnoteženo obdelavo, internacionalizirano moralno perspektivo, transparentnost odnosov in samozavedanje. Uravnotežena obdelava pomeni, da vodja pred sprejemanjem odločitev objektivno analizira vse pomembne podatke. To vključuje obdelavo informacij, ki je v nasprotju s svojim prvim stališčem. Notranja moralna perspektiva se nanaša na notranje moralne standarde in vrednote in deluje v skladu s temi, celo proti skupinskim, organizacijskim ali družbenim pritiskom. Transparentnost odnosov se nanaša na predstavitev svoje verodostojnosti – jaz (v nasprotju s ponarejenim ali izkrivljenim jaz), drugim. To se kaže v vedenju, kot je javna izmenjava informacij in izražanje resničnih misli in občutkov v medosebni interakciji. Samozavedanje pa se nanaša na proces doseganja bolj poglobljenega razumevanja lastnih moči in slabosti. To pomeni, da vodja prisluhne samemu sebi in se opazuje (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2016, str. 331-345).

Z vprašalnikom o avtentičnem vodenju sem želela ugotoviti, pri katerih elementih je vodja izobraževalne ustanove močnejši in pri katerih je šibkejši, kar sem povzela v priporočilih

in smernicah za vodjo izobraževalnega zavoda. Vprašalnik sem oddala ravnatelju na dan intervjuja. Za izpolnitev je potreboval manj kot 5 minut. Oba vprašalnika sta priložena v prilogi. V tabeli so povzete trditve vprašalnika po posameznih elementih koncepta avtentičnega vodenja.

Tabela 6: Trditve iz vprašalnika za vodjo, razvrščene po sklopih

Sklop	Trditev
Samozavedanje	Lahko navedem svoje tri največje pomanjkljivosti. Lahko navedem svoje tri največje prednosti. Iščem povratne informacije kot način razumevanja, kdo sem jaz. Sprejemam občutke, ki jih imam o sebi.
Notranji moralni vidik	Moja dejanja odražajo moje temeljne vrednote. Ne dovolim, da bi me nadziral skupinski pritisk. Drugi ljudje vedo, kakšno je moje mnenje o spornih vprašanjih. Moja morala me vodi pri delu vodje.
Uravnotežena obdelava informacij	Iščem druga mnenja, preden se odločim za svoj um. Pozorno spremljam ideje tistih, ki se ne strinjajo z mano. Ne izpostavljam lastnega stališča in da bi s tem škodoval drugim. Preden sprejem odločitev, zelo pozorno poslušam ideje drugih.
Transparentnost odnosov	Delim svoje občutke z drugimi. Dovolim drugim, da spoznajo moj resnični jaz. Redko predstavljam »lažni« jaz drugim. Priznam svoje napake na glas.

Vir: Northouse (2010).

3.2.5 Oblikovanje intervjuja

Z ravnateljem Osnovne šole Trebnje sem izvedla poglobljen intervju. Pri sestavi odprtega tipa vprašanj za intervju sem se ravno tako oprla na že uporabljeno literaturo. Poleg tega mi je bil v veliko pomoč prispevek Georga, Simsa, McLeana in Mayerja (2007), *Discovering Your Authentic Leadership*. Nekaj vprašanj se je navezovalo na konstrukt avtentično vodenje in nekaj na timsko delo. S poglobljenim intervjujem sem želela preveriti ravnateljevo avtentičnost in razvitost timskega dela, da bi s pomočjo odgovorov podprla primarno pridobljene podatke iz vprašalnikov ter na podlagi obojih oblikovala priporočila vodstvu izbranega izobraževalnega zavoda.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Po končani multimetodološki raziskavi, ki sem jo izvedla na podlagi vprašalnikov in intervjuja, sem naredila analizo pridobljenih podatkov in interpretirala rezultate. Rezultate

sem predstavila na grafični, tabelarični oziroma opisni način. Anketni vprašalnik, vprašalnik za ravnatelja in intervju sem priložila v posamezne priloge.

3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika

3.3.1.1 Predstavitev vzorca respondentov

Vprašalnik za zaposlene je bil posredovan vsem učiteljem Osnovne šole Trebnje. Pridobila sem 27 popolnoma izpolnjenih vprašalnikov. Analizo sem naredila na podlagi 37 % izpolnitve anket s strani učiteljev. Od tega je anketo izpolnilo 22 % moških in 78 % žensk, starih od 25 in nad 56 let. Največ anketirancev, 30 %, je bilo starih med 36 in 45 let. Nato sledijo anketiranci s starostjo od 26 do 35 let in anketiranci s starostjo nad 56 let. Vzorec respondentov je prikazan v spodnji tabeli.

Tabela 7: Predstavitev vzorca respondentov

VZOREC RESPONDENTOV	
SPOL (v %)	
Moški	22
Ženski	78
STAROST RESPONDENTOV (v %)	
do 25	4
od 26 do 35	26
od 36 do 45	30
od 46 do 55	15
nad 56	26

3.3.1.2 Analiza konstrukta avtentično vodenje

Prvi sklop vprašanj v anketi se je navezoval na konstrukt avtentičnosti vodje. Želela sem ugotoviti, kakšno je zaznavanje avtentičnosti vodje s strani učiteljev, kot tudi zaposlenih. Po trditvah Dimovksega et al. (2013, str. 126) je le-ta pomembnejša od meritve lastne avtentičnosti.

Kot je razvidno iz spodnje slike, se je največ anketirancev popolnoma strinjalo, da ima vodja močan »jaz«, pozitiven odnos do dela in do zaposlenih ter visoko samozavest. Veliko jih je tudi potrdilo, da deluje v skladu z občutki (3,8) in da so zadovoljni s komunikacijo (3,8). Ravno tako se jih je veliko strinjalo, da je iskren (3,7), da krepí upanje za razvoj rešitev (3,7) in da je usmerjen v iskanje pozitivnih vrednot (3,7). Veliko jih je tudi potrdilo, da gradi zaupanje (3,6), pove resnico, tudi če je kruta (3,6) in da ima njihovo

psihološko podporo (3,5). Najmanj so se opredelili za trditev, da imajo enak pogled na svet kot njihov vodja (2,9) in da prizna svoje napake kot vodja (3,2).

Slika 20: Rezultati zaznave značilnosti vodje s strani učiteljev



3.3.1.3 Analiza konstrukta timsko delo

Drugi sklop anketnih vprašanj se je navezoval na konstrukt timsko delo. S postavljenim naborom vprašanj sem želela preveriti, ali je prisotno timsko delo med učitelji v Osnovni šoli Trebnje, koliko je spodbujeno in kakšen je anketirančev vidik na timsko delo. Zanimalo me je, kakšne značilnosti so prisotne v timu učiteljev.

Analiza kaže, da je timsko delo prisotno med učitelji v Osnovni šoli Trebnje. Več kot 40% se strinja, da dobro sodelujejo s sodelavci, da se pri svojem delu srečujejo s timsko obliko dela in da jim to predstavlja medsebojno učenje ter izmenjavo izkušenj. Več kot polovica se strinja, da so motivirani za delo v timu in da s sodelovanjem krepijo zaupanje v sodelavce. Svoje sodelovanje v timu ocenjujejo dobro, lahko odprto komunicirajo in jim je tovrstna oblika dela všeč. Veliko anketirancev je izbralo tudi trditev, da vodja posluša

vsakega sodelavca v timu enakovredno. Najmanj se jih je opredelilo do tega, da so za svoje delo v timu nagrajeni (2,8). Ravno tako je malo anketirancev izbralo, da imajo v timu občutek varnosti (3,4) in da vodja podpira inovacije posameznikov (3,5).

Slika 21: Rezultati zaznanih značilnosti timskega dela s strani učiteljev



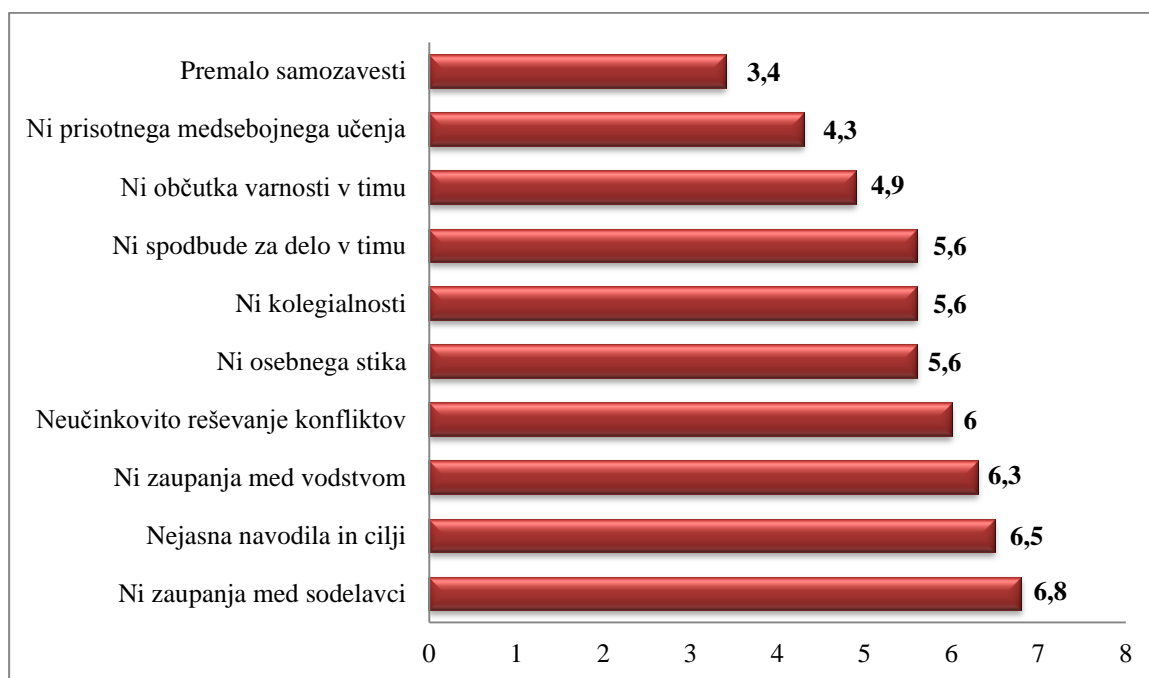
3.3.1.4 Analiza neučinkovitosti timskega dela

Namen tretjega sklopa vprašanj ankete je bila ugotovitev, kaj zaposlene najbolj moti v timskem delu. Želela sem preveriti njihovo mnenje, kaj je tisto kar povzroča neučinkovitost timskega dela. Pri sestavljanju odgovorov sem se oprla na literaturo Dimovskega, Penger & Peterlin (2009). Povezala sem učinke avtentičnega vodenja na timsko delo.

Anketiranci so izpostavili, da zanje predstavlja največji problem za neučinkovitost timskega dela nezaupanje med sodelavci (6,8). Nato sledi problem nejasnosti navodil in ciljev (6,5) in nezaupanje med vodstvom (6,3). Med večjo problematiko so tudi izbrali neučinkovito reševanje konfliktov (6). Po njihovem mnenju zanje predstavlja najmanjši

problem pri timskem delu premalo samozavesti (3,4) in neprisotnost medsebojnega učenja (4,3).

Slika 22: Rezultati mnenjske problematike timskega dela s strani učiteljev



3.3.2 Intervju

Intervju sem izvedla z vodjo oziroma z ravnateljem Osnovne šole Trebnje. Nabor vprašanj in odgovore sem zapisala v tabelo. Intervju je bil narejen v mesecu januarju 2018.

Tabela 8: Poglobljen intervju z ravnateljem Osnovne šole Trebnje, vezan na konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela

Vprašanje	Odgovor
1. Zakaj imate željo po vodenju? Kaj želite doseči s svojim vodstvom? Ali imate občutek za namen vodenja?	<i>Z vodenjem lahko uresničujem lastne zamisli in ideje in zamisli in ideje drugih. Z vodenjem lahko udeležam svoje znanje in izkušnje, ki jih imam na področju, na katerem delujem, lahko razvijam svoje veščine upravljanja, komuniciranja, sodelovanja, načrtovanja, organiziranja, uvajanja sprememb, izboljšav. Z vodenjem želim uresničiti načrtovane cilje, zaveze, ki smo jih v kolektivu oblikovali, izboljšanje delovne klime in kulture, izboljšanje delovnih in materialnih pogojev, izboljšanje pedagoške prakse in s tem prispevati k boljšemu delovanju družbenega okolja, v katerem delujem. Menim, da imam dober občutek za namen vodenja. Kot ravnatelj uspevam povezovati in uspešno delovati na zelo različnih segmentih znotraj celovitega področja, v katerem delujem, ker vodim tudi in predvsem z vidika namena vodenja.</i>

se nadaljuje

Tabela 8: nadaljevanje poglobljen intervju z ravnateljem Osnovne šole Trebnje, vezan na konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela

Vprašanje	Odgovor
<p>2. Katera orodja uporabljate za samozavedanje? Kakšen je vaš avtentičen jaz? Kateri so bili trenutki, ko ste si rekli, da to sem pravi jaz?</p>	<p><i>Ker se sistematično ne ukvarjam s samozavedanjem, ampak se o tem včasih povprašujem ob različnih situacijah (take, ki so pomembne zame osebno in za mojo družino, kakor tudi take, ki so pomembne zame v profesionalnem smislu), bi lahko omenil predvsem refleksijo, kot premislek o svojem ravnanju in o svojem počutju ob tem ravnanju ter sledih (znanju in izkušnjah), ki jih to ravnanje prinaša.</i></p> <p><i>Maj avtentični jaz je jaz, ki se v veliki meri zaveda svojih dobrih strani in, ki je seznanjen tudi s svojimi omejitvami. Moj jaz ima svojo zgodovino, ki ga spremlja in iz katere občasno črpa tudi znanje za izzive, s katerimi se srečuje, moj jaz ima tudi varovalke, ki ga omejujejo v situacijah, ki so lahko problematične in ima tudi filter, ki ne prepušča v družbeno okolje vsega, kar ta jaz determinira.</i></p> <p><i>Trenutki, ki nekako prikažejo moj pravi jaz so trenutki, ko lahko nekomu pomagam pri razrešitvi težke situacije, ko uspešno rešim zahteven izziv, ko dobim tudi potrditev okolja, da sem naredil vse, kar v danih okoliščinah lahko naredim. Moj jaz je v večini naravnan zelo pozitivno in humanistično.</i></p>
<p>3. Kakšne so vaše najbolj cenjene vrednote? Kje ste jih razvili? Kako z dejanji sporočate svoje vrednote? Kako svoje vrednote prenašate na zaposlene?</p>	<p><i>Moje pomembne vrednote so spoštovanje življenja, narave, delo in ustvarjalnost, socialna skrb, pravičnost, poštenost, integriteta, znanje, odgovornost in še kaj bi se našlo. Vrednote sem pridobil v družini in posamezne od njih razvijal in krepil tudi v ožjem in širšem družbenem okolju. Pri svojem življenju in delu se ravnam po teh vrednotah zavedno ali nezavedno, zato so moja dejanja takšna, da nekako odražajo te vrednote. Do kolegic in kolegov sem spoštljiv, pri svojem delu sem odgovoren, delu sem predan, spoštujem mnenja drugih, upoštevam in ne izključujem. Svoje vrednote prenašam z zgledom, utemeljujem, zakaj dajem nekaterim dejavnostim prednost pred drugimi, z načrtovanimi dejavnostmi tudi skušam krepiti zavedanje o pomenu spoštovanja in razvijanja univerzalnih vrednot pri vseh.</i></p>
<p>4. Ali prenašate svoje znanje in izkušnje na sodelavce? Če ja, kako?</p>	<p><i>Vsekakor svoja znanja in izkušnje prenašam na svoje sodelavce in to pri svojem delu, ki ga opravljam. Konkretno so to razvojni pogovori z zaposlenimi, refleksije in evalvacijski pogovori ob analizi spremljave vzgojno-izobraževalnega dela, predavanja za strokovne delavce na pedagoških konferencah, vodenje sestankov, projektov, priprava izobraževanj ipd.</i></p>
<p>5. Kaj vas motivira? Kakšni so vaši motivi?</p>	<p><i>Motivirajo me novi izzivi, dobro opravljeno delo, domišljene nove rešitve, ki jih lahko udeležim v vsakdanji praksi, motivira me uspeh in pohvala za dobro opravljeno delo. Motiv mi je tudi napredovanje v procesih dela, uvajanje novosti in izboljšav ter zadovoljstvo, ki ga čutim ob uspešnosti teh izboljšav.</i></p>

se nadaljuje

Tabela 8: nadaljevanje poglobljen intervju z ravnateljem Osnovne šole Trebnje, vezan na konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela

Vprašanje	Odgovor
6. Ali vam zaposleni zaupajo? Ali jim vi zaupate? Kako gradite zaupanje med sodelavci?	<i>Zaposlenim zaupam pri delu, ki ga opravljajo. Zaupanje je temelj mojega dela na kadrovskega področju, iz česar izvira tudi razvijanje odgovornosti pri zaposlenih za področje njihovega dela in za izide njihovega dela. Zaupanje med sodelavci gradim z odprtostjo za morebitne probleme, težave, z odkrito in dvosmerno komunikacijo, s sprejemanjem njihovih pomislekov, predlogov, pobud, gradim ga tudi s strokovnimi razpravami v okviru delovnih skupin, strokovnih aktivov. Spodbujam tudi medsebojno sodelovanje in krepitev zaupanja tudi na ta način. Menim, da sem z dosedanjim uravnoteženim odnosom do sodelavcev in s svojim delom v pretežni meri vzpostavil odnos zaupanja s sodelavci in me dojemajo kot zaupanja vrednega.</i>
7. Ali je vaše življenje integrirano? Ali ste lahko enaka oseba v vseh vidikih vašega življenja - zasebno, službeno? Če ne, kaj vas drži nazaj?	<i>Svoje življenje čutim kot integrirano, saj je moje delo v veliki meri prepleteno tudi z mojim zasebnim življenjem. Tudi v zasebnem življenju skrbim za svojo profesionalnost, seveda pa ne dovolim, da bi me službeno delo posrkalo vase do te mere, da bi me preveč odtegovalo od zasebnega življenja. Vsekakor pa je del zasebnega življenja drugačen od službenega, pri čemer pa me vseeno vodijo podobni motivi kot pri službenem življenju. Pomagam članom družine, rad se družim z njimi, vesel sem našega skupnega uspeha in napredka.</i>
8. Kaj pomeni za vas - biti avtentičen? Ali ste bolj učinkoviti kot vodja, če se obnašate avtentično? Ste kdaj plačali ceno za svojo avtentičnost kot vodja? Je bilo vredno tega?	<i>Avtentičen zame ne pomeni »takšen, kot sem«, ampak pomeni, da kot vodja nisem »narejen«. Tudi kot vodja sem človek s svojo osebnostjo in s svojim profesionalnim profilom kot celota. Oboje me opredeljuje. Ne morem voditi samo kot profesionallec, ali samo kot avtentični človek. Učinkovito vodenje zame pomeni delovanje kot vodja znotraj konteksta, v katerem se skupaj z zaposlenimi nahajam. Pomeni odzivanje na konkretne okoliščine, na konkretno okolje, ki je seveda avtentično. To pa pomeni, da lahko kdaj nekatere odločitve sprejem tudi na osnovi svoje osebnostne naravnosti, pri čemer pa mi profesionalizem postavlja realne omejitve. Pri svojem delu ne postavljam v ospredje svoje avtentičnosti, čeprav implicitno opredeljuje moja ravnanja.</i>

se nadaljuje

Tabela 8: nadaljevanje poglobljen intervju z ravnateljem Osnovne šole Trebnje, vezan na konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela

Vprašanje	Odgovor
<p>9. Kakšen je vaš odnos z zaposlenimi? Ali poznate njihove prednosti in slabosti? Menite, da vas pri svojem delu posnemajo in se lahko z vami poistovetijo?</p>	<p><i>Do zaposlenih oz. do sodelavcev gojim korektnost in profesionalni odnos. To pomeni, da pričakujem, da so predani svojemu delu, zavezam, za katere smo se dogovorili in da tudi oni v čim večji meri uveljavljajo načela profesionalizma. Obenem pa to tudi pomeni, da sprejemam njihove morebitne slabosti, občasne napake in jih vzamem kot priložnost, da jih raziščemo in se od njih česa naučimo. Pri večjem delu zaposlenih v večji meri prepoznavam njihove prednosti, morda svoje slabosti dovolj dobro prikrivajo, zato nimam podrobnega vpogleda v ta segment njihove osebnosti. Vsekakor pa pri posameznikih občasno tudi prepoznavam lastnosti, ki jim morda niso v prid.</i></p> <p><i>Od sodelavcev ne pričakujem, da me bodo pri svojem delu v celoti posnemali, ampak od njih pričakujem, da bodo sledili dobremu zgledu. Zato skušam delati tako, kot bi si želel, da delajo tudi vsi ostali. Menim, da je pomembno, da vodja daje svojim sodelavcem dober zgled, obenem pa je dovolj »prizemljen«, da ga sodelavci znajo dojemati tudi v čisto človeškem smislu, tudi s kakšno omejitvijo.</i></p>
<p>10. Kaj za vas pomeni timsko delo? Ali je pri vas prisotno timsko delo? Kakšno je vaše mnenje o timskem delu v izobraževalnih zavodih? Kako poteka pri vas timsko delo?</p>	<p><i>Če sledimo načelu, da je vsak tim skupina, da pa vsaka skupina še ni tim, potem razumemo, da se timsko delo gradi in razvija postopoma in procesno. Odvisno je tudi od področja dela in same vsebine, ki določa dinamiko. Timsko delo je vgrajeno že v naše procese dela z učenci, saj npr. v prvem razredu učiteljica in vzgojiteljica oz. druga učiteljica delata v tandemu, pri izvajanju dodatne strokovne pomoči učitelji in učitelji dodatne strokovne pomoči sodelujejo med seboj, pri pripravljanju in izvajanju dnevom dejavnosti (športni, kulturni, naravoslovni in tehniški dnevi) je prav tako pomemben timski pristop, pri sodelovanju med učitelji v strokovnem aktivu za posamezni predmet nastajajo skupne rešitve in usmeritve, ki so plod timskega dela. Seveda timsko delo za vsako nalogo ni primerno, ker terja veliko časa in medsebojnega usklajevanja in dogovarjanja. Res pa je, da daje lahko veliko dobrih rešitev, novih usmeritev ipd.</i></p> <p><i>Pri nas ustanovljamo delovne skupine, ki so podrejene ciljni nalogi in občasno take skupine tudi prerastejo v time, ki se obdržijo morda dlje časa.</i></p>

se nadaljuje

Tabela 8: nadaljevanje poglobljen intervju z ravnateljem Osnovne šole Trebnje vezan na konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela

Vprašanje	Odgovor
<p>11. Kako spodbujate komunikacijo med sodelavci? Kakšni so vaši prijemi za spodbujanje odprte komunikacije?</p>	<p><i>Komunikacija v našem zavodu poteka v vse smeri, in sicer na formalni in neformalni ravni. Za strokovne delavce poteka formalna komunikacija preko rednih štirinajstdnevni jutranjih delovnih sestankov in redne mesečne pedagoške konference. Obvestila objavljamo po šolskem radiu in preko e-pošte in e-platforme za vse strokovne delavce. Obvestila objavljamo tudi v zbornici na oglasnih deskah, preko e-zbornice in preko šolskih spletnih strani. Komunikacija poteka tudi preko sestankov strokovnih aktivov in drugih delovnih skupin.</i></p> <p><i>Pri vseh srečanjih spodbujamo odprto komunikacijo, ki pa seveda mora biti do vseh spoštljiva. Razvijamo principe jasne komunikacije, ki omogoča vključevanje vseh, sprejemanje idej, mnenj, predlogov in iskanje konsenza pri morebitnih odprtih vprašanjih. Odprto komunikacijo spodbujamo tudi v okviru delovnih skupin, ki so oblikovane za posamezne naloge. Je pa to dolg proces, ki zahteva sistematične spodbude in veliko možnosti za vključevanje vseh.</i></p>
<p>12. Ali sodelavci radi sodelujejo med seboj? Kako motivirate ljudi za delo v timu?</p>	<p><i>Nekateri sodelujejo, ker radi sodelujejo, drugim je to naloženo že z delom, ki ga opravljajo oz. z nalogami, ki jih dobijo, tretji se zopet zelo težko vključujejo v kakršnekoli skupine. Pri iskanju sodelavcev za delo v timu predvsem gledam na kompatibilnost ljudi, ki bodo delali v skupini, saj sicer skupina ne bo tako učinkovita, kot bi sicer bila. Pri tem v posameznih primerih vključujem tudi koga, ki se težje znajde v skupini, vendar ga s tem malce potisnem v situacijo, ko se mora vključevati. S tem ljudje tudi razvijajo zmožnosti sodelovanja v skupini, vzpostavljanja svoje vloge znotraj skupine in skupina ima včasih tudi možnost, da postane tim.</i></p> <p><i>Uspešen tim, ki je dobro sodeloval, poleg pohvale razveselim tudi s kakšnim priložnostnim skromnim darilcem, z možnostjo dodatnega izobraževanja ipd.</i></p>
<p>13. Kakšna je vaša vloga pri timskem delu učiteljev? Ali spremljate zadovoljstvo zaposlenih s timskim delom?</p>	<p><i>Sam velikokrat oblikujem začetno delovno skupino, pri čemer poudarim, da se lahko še kdo drug vključi vanjo. Velikokrat sem tudi v začetku prisoten na delovnem sestanku skupine, ali morda dveh, potem prepustim delo timu. Stalno pa sem v stiku z vodjo tima in mu pomagam pri morebitnih težavah, ga usmerjam in ga spodbujam, da išče rešitve sam ali skupaj s člani tima. Sistematično dela skupin in timov ne spremljamo, nekako reflektiramo pa njegovo delo ob koncu projektov, zaključkov in ob predstavitvah projektov in dela timov na pedagoški konferenci, ali na naših drugih srečanjih.</i></p>

se nadaljuje

Tabela 8: nadaljevanje poglobljen intervju z ravnateljem Osnovne šole Trebnje vezan na konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela

Vprašanje	Odgovor
14. Ali je po vašem mnenju za učinkovito timsko delo zaslužno vodstvo? Zakaj tako menite?	<i>Če vodja ni naravnani k tinskemu delu, bo težko zagovarjal, spodbujal in udeleževal takšen način dela. Če vodja ne zna videti pomembnosti timskega dela, potem ga tudi ne bo cenil in v očeh sodelavcev ne bo verodostojen podpornik timskega dela. Vodja je odgovoren za kakovostno in učinkovito delo, za nemoten potek procesa vzgojno-izobraževalnega dela, zato mora z vidika teh dejstev tudi presojudati, kdaj timsko delo, kdaj samo skupinsko delo, kdaj povezovanje med posameznimi zaposlenimi in kdaj individualno delo. Timsko delo samo zaradi forme je neučinkovito, zato je pomembna tudi odločitev, kdaj je timsko delo lahko res učinkovito. Jasne usmeritve za delo tima pa so pri tem zelo pomembne, saj omogočajo varen okvir, znotraj katerega tim lahko dela, obenem pa omogočajo tudi kreativnost tima, saj člani obenem vedo, katerih omejitev pa se morajo držati.</i>

Ravnatelj Osnovne šole Trebnje se zaveda pomena avtentičnega vodenja in timskega dela. Z njegovim pristopom k intervjuju sem zasledila samozavest in urejenost. Na vsako vprašanje je podal premišljen in resničen odgovor. Zaveda se svojih prednosti in pomanjkljivosti. Skozi celoten intervju sem čutila spoštljivost, predvsem pa profesionalizem.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu izobraževalnega zavoda

Na podlagi izvedene raziskave, ki je vključevala anketiranje učiteljev Osnovne šole Trebnje in intervju z vodjo oziroma ravnateljem izbranega izobraževalnega zavoda, sem prišla do zaključkov in sklepnih misli. V nadaljevanju sem le-te predstavila, odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih postavila pred izvedbo raziskovanja, in oblikovala priporočila ter smernice za vodjo.

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na začetku magistrskega dela sem si postavila štiri raziskovalna vprašanja. Na osnovi multimetodološke raziskave podajam ugotovitve in hkrati odgovore.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali v izbranem izobraževalnem zavodu poznajo in udeležajo koncept avtentičnega vodenja?

Na podlagi izvedene multimetodološke raziskave lahko potrdim, da v Osnovni šoli Trebnje poznajo in udeležajo koncept avtentičnega vodenja. S pomočjo odgovorov na anketna vprašanja učiteljev in odgovorov ravnatelja lahko zatrdim, da so prisotne prvine

avtentičnega vodenja. Zaposleni svojega vodjo vidijo kot pozitivnega, iskrenega in samozavestnega, ki deluje v skladu s svojimi občutki. Tudi moj osebni vtis je takšen. Na vsako moje vprašanje je podal iskren odgovor, kar je potrdilo avtentičnost. S pomočjo zaprtega tipa vprašalnika za vodjo, ki je priložen v prilogi, lahko še dodatno potrdim visoko stopnjo avtentičnosti ravnatelja Osnovne šole Trebnje. Pri vseh štirih komponentah, uravnotežena obdelava, internacionalizirana moralna perspektiva, transparentnost odnosov in samozavedanje je dosegel visoko število točk ter s tem potrdil prisotnost avtentičnega vodenja.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali je v izbranem izobraževalnem zavodu prisotno timsko delo?

Glede na izsledke anket in intervjuja potrjujem, da je v izbranem izobraževalnem zavodu, Osnovni šoli Trebnje, prisotno timsko delo. Moj namen je bil, da anketiram samo učitelje. Opravljajo isto vrsto dela, kot en tim, in tako je lažje ugotoviti prisotnost tovrstne oblike dela. Odgovori učiteljev na anketna vprašanja so potrdili, da se s takšno obliko dela srečujejo na delovnem mestu. Ravno tako je to potrdil ravnatelj. Timsko delo se kaže v procesu dela z učenci. Učitelji sodelujejo med seboj tako, da skupaj pripravljajo načrte in aktivnosti za učence. Skupaj iščejo rešitve in kujejo usmeritve. Sodelovanje se kaže tudi pri izvajanju dodatne strokovne pomoči in oblikovanju dodatnih delovnih skupin.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali v izbranem izobraževalnem zavodu avtentično vodenje vodje vpliva na timsko delo zaposlenih?

S pomočjo odgovorov učiteljev na ankete in ravnatelja na intervju ugotavljam, da avtentično vodenje vodje vpliva na timsko delo zaposlenih. Glede na odgovore anketirancev lahko potrdim, da jim je timsko delo všeč. Vsi pozitivni vidiki timskega dela so potrjeni, kajti naloge in cilji so jasno zastavljeni, poslušnost je visoka in komunikacija je odprta. Anketiranci na timsko delo gledajo pozitivno, saj dobro sodelujejo med seboj, čutijo podporo in poteka prenos znanja. Ravnatelj je naravnani k timskega delu. Zaveda se svoje vloge in s tem odgovornosti, ki jo nosi pri tovrstni obliki dela. Anketiranci s svojimi odgovori potrjujejo.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali razvitost avtentičnega vodenja spodbuja timsko delo in posledično vpliva na večjo uspešnost delovanja izobraževalnega zavoda?

Glede na ugotovitve in osebni vidik lahko potrdim, da razvitost avtentičnega vodenja spodbuja timsko delo in posledično vpliva na večjo uspešnost delovanja izobraževalnega zavoda. Izbrala sem si veliko osnovno šolo, kjer je zaposlenih triinsedemdeset učiteljev. Učitelje vodi le ena oseba. Zato je pomembno, kakšno je vodenje te osebe. Ravnatelj izbranega izobraževalnega zavoda udejanja koncept avtentičnega vodenja. S takšnim

pristopom iz zaposlenih potegne le najboljše. S pomočjo odgovorov lahko potrdim, da učitelji čutijo podporo pri izvajanju timskega dela. Tovrstna oblika dela je na šolah zelo pomembna, predvsem pa koristna. Tako za učitelje kot za učence. Uspešno izvajanje timskega dela se v Osnovni šoli Trebnje kaže predvsem v doseženih nagradah posameznikov, priznanjih, uvajanju novosti, v izvajanju različnih uspešnih projektov ipd.

3.4.1.1 Zaključne ugotovitve

Na podlagi vseh dognanj in raziskovanj lahko zatrdim, da je avtentično vodenje prisotno v Osnovni šoli Trebnje. Ravnatelj se zaveda svojih pomanjkljivosti in prednosti ter poskuša sebe predstaviti v resnični luči. Pri vprašalniku o merjenju avtentičnosti vodenja je dosegel visoko število točk. Predvsem pri dveh komponentah, samozavedanje in notranja moralna perspektiva. Nekoliko manj točk je dosegel pri komponentah uravnotežena obdelava in transparentnost odnosov. Tudi intervju in vprašalnik za zaposlene sta potrdila, da se ravnatelj zaveda svojih slabosti in prednosti, deluje v skladu z moralnimi standardi in vrednotami, izraža visoko samozavest in upanje.

Ravno tako lahko potrdim, da v izbranem izobraževalnem zavodu uporabljajo timsko obliko dela. Potrditev sem dobila tako pri ravnatelju kot pri učiteljih. Timsko delo izvajajo z ustanovljenimi delovnimi skupinami, ki imajo dodeljene ciljne naloge. Timsko delo je v Osnovni šoli Trebnje prisotno na dnevni ravni. Učitelji na tovrstno obliko dela gledajo pozitivno, saj jim prinaša prednosti, kot je lažja komunikacija, ustvarjanje dobrih odnosov s sodelavci, medsebojno učenje in poslušnost s strani vodje.

3.4.2 Priporočila vodstvu izbranega izobraževalnega zavoda

Konstrukt avtentično vodenje in timsko delo sem s pomočjo izbrane literature preučila in povzela v prvem in drugem poglavju magistrske naloge. S tretjim poglavjem sem želela preveriti, kakšno je stanje teh dveh konstruktov v izbranem izobraževalnem zavodu. S pomočjo primarnih in sekundarnih podatkov lahko potrdim, da je v Osnovni šoli Trebnje prisotno avtentično vodenje in timsko delo. Skozi celotni proces raziskovanja sem prišla do različnih dognanj in ugotovitev in s pomočjo le-teh oblikovala priporočila vodstvu.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz štirih sklopov. V prvem sem želela preveriti značilnosti vodje, v drugem značilnosti dela, v tretjem sem želela preveriti, katere značilnosti predstavljajo učiteljem največji problem za neučinkovitost timskega dela, v četrtem pa sem želela pridobiti njihovo mnenje o pomembnih lastnostih vodje ter o pomembnih stvareh za učinkovito timsko delo. Namen tretjega sklopa vprašalnika je bil, da preverim njihovo mnenje, kaj zanje predstavlja največji problem neučinkovitosti timskega dela. Glede na odgovore povzemam, da jim največji problem pri tiskem delu predstavlja nezaupanje tako med sodelavci kot med vodjo. Zato bi tukaj priporočila vodji: ustvarjanje

več druženja izven delovnih obveznosti, z organiziranjem skupnih izletov, piknikov, dogodkov ipd. Skratka, več poudarka dati druženju izven delovnega časa, organizirati aktivnosti, ki bi med učitelji gradile zaupanje, zdrav odnos in sproščenost. Ravno tako bi se gradilo večje zaupanje med učitelji in vodjo. S tem bi se ustvarjalo sproščeno okolje, razvijal bi se osebni stik in še bolj izboljšala medsebojna komunikacija.

Za neučinkovitost timskega dela je bilo veliko učiteljev tudi mnenja, da predstavlja velik problem neučinkovito reševanje konfliktov. Glede na drugi sklop vprašanj je ta trditev srednje ocenjena, več jih je potrdilo, da se konflikti sproti rešujejo. Vseeno bi na tem mestu priporočila vodstvu, da nameni večjo pozornost reševanju problemov. Proces ustvarjanja timskega dela na Osnovni šoli Trebnje poteka tako, da ravnatelj ustvari tim, na začetku je še prisoten na delovnih sestankih skupin, nato pa spremlja delo tima preko komunikacije z vodjo tima. Pri morebitnih težavah spodbuja vodjo tima, da rešitve išče sam. Glede na odgovore učiteljev bi predlagala, da ravnatelj bolj intenzivno pristopi k reševanju konfliktov. Menim, da ima več izkušenj in praks, predvsem pa mu sledijo učitelji zato bi na tem mestu moral pokazati več izkušenj in s tem učinkoviteje reševati težave. Spodbujam to, da vodjo malo pusti, da sam pristopi k problemu, vendar menim, da je ta meja zelo tanka in hitro se človek lahko znajde v situaciji, ko mu postane naloga vodje tima zelo težavna. Učinkovit tim predstavlja skupino ljudi, ki radi sodelujejo med seboj, si zaupajo in brez težav odprto komunicirajo. Zato menim, da je pomembno, da ravnatelj več truda vложи v učinkovito reševanje konfliktov in s tem ohranja nit povezanosti ter sodelovanja.

Omenila sem že, da je ravnatelj dosegel visoko število točk pri izpolnitvi vprašalnika o merjenju avtentičnosti vodenja. Izpostavila bi, da je pri komponenti transparentnost odnosov dosegel najmanj točk od vseh komponent. To pomeni, da težje odprto komunicira in izraža resnične misli in občutke v medosebni interakciji. Tudi glede na odgovore anketirancev lahko potrdim, da ravnatelj težje vzpostavi osebni stik z učitelji. Zato predlagam uvedbo več osebnih razgovorov. Ravnatelj je v intervjuju poudaril, da je vedno pripravljen poslušati vsakogar kadarkoli. Menim, da se ljudje sami od sebe težje odločamo za pogovor, zato so osebni razgovori zelo priročna rešitev, kajti ponudi se priložnost za odprt pogovor. Predlagam uvedbo več osebnih razgovorov. S tem bi se spodbudila odprta komunikacija, zaupanje, rastla bi podpora s strani učiteljev in našle bi se morebitne skupne točke med ravnateljem in učitelji.

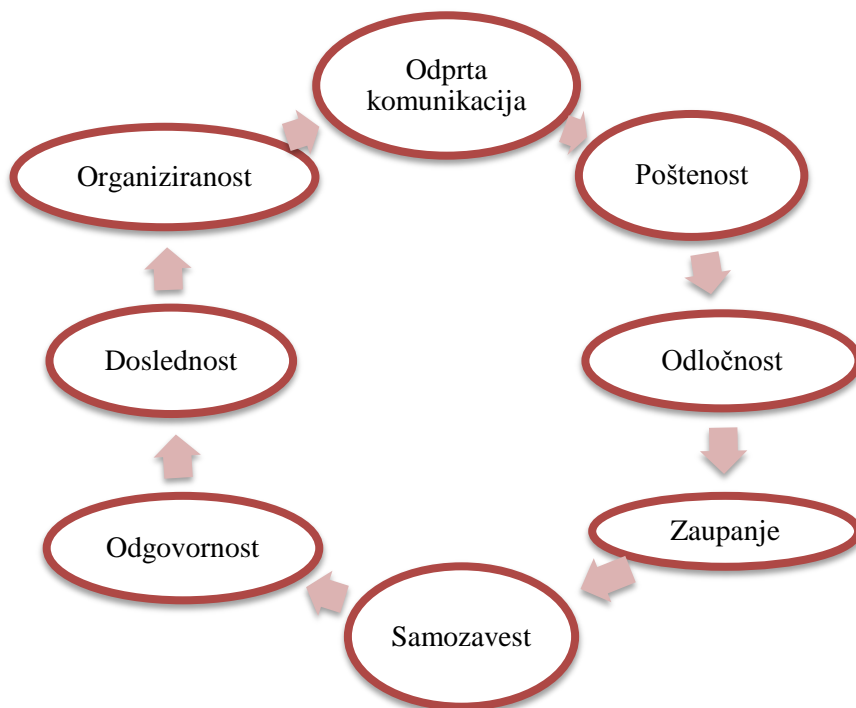
V anketi je bila slabo ocenjena trditev, da so za svoje sodelovanje v timu nagrajeni. Iz tega vidika težko podam priporočila, ker je finančna regulacija omejena na državni nivo. Sicer je ravnatelj preko intervjuja izdal, da jih za uspešno delo razveseli s kakšnim priložnostnim skromnim darilcem ali z možnostjo dodatnega izobraževanja. To gesto pozdravljam in menim, da je potrebno svoje podrejene vedno motivirati s kakšnimi nagradami. V javnih zavodih so pri tem iz finančnega vidika omejeni na premike s strani države. Vendar kljub temu obstajajo tudi drugačni prijemi, kot so izobraževanja, organiziranje raznih dogodkov,

izletov in sprostitvenih aktivnosti. V današnjem času velikokrat pozabimo na besede. Zadovoljstvo se lahko izrazi tudi z besedami. Pohvale lahko veliko pomenijo in dajo človeku nov zagon.

Zelo spodbudno je da imajo anketiranci radi timsko delo, kajti trditev, da jim je timsko delo všeč, je bila visoko ocenjena. Moje mnenje je, da je potrebno zaposlene spodbujati v delu, ki ga imajo radi, oziroma, v katerem se počutijo dobro. Rezultat le-tega je uspešno opravljeno delo. Zato je moje priporočilo vodstvu, da uvedejo aktivnosti oziroma treninge, ki razvijajo spretnosti timskega dela, kot je lažje sprejemanje in dajanje podpore, sklepanje kompromisov in spodbuditi razvoj lastne aktivnosti v timu. Menim, da so individualni treningi učinkovitejši, saj se posamezniki lažje odprejo in hitreje naučijo veščin timskega dela. Pomembno se mi zdi tudi, da učitelji razvijajo komunikacijske spretnosti. Že sama narava dela od njih zahteva visoko stopnjo komunikacije, medtem ko je v timskem delu ključna. Zato menim, da bi z uvedbo individualnih treningov spodbudil timsko delo, predvsem pa še dodatno izobrazili delovni kader.

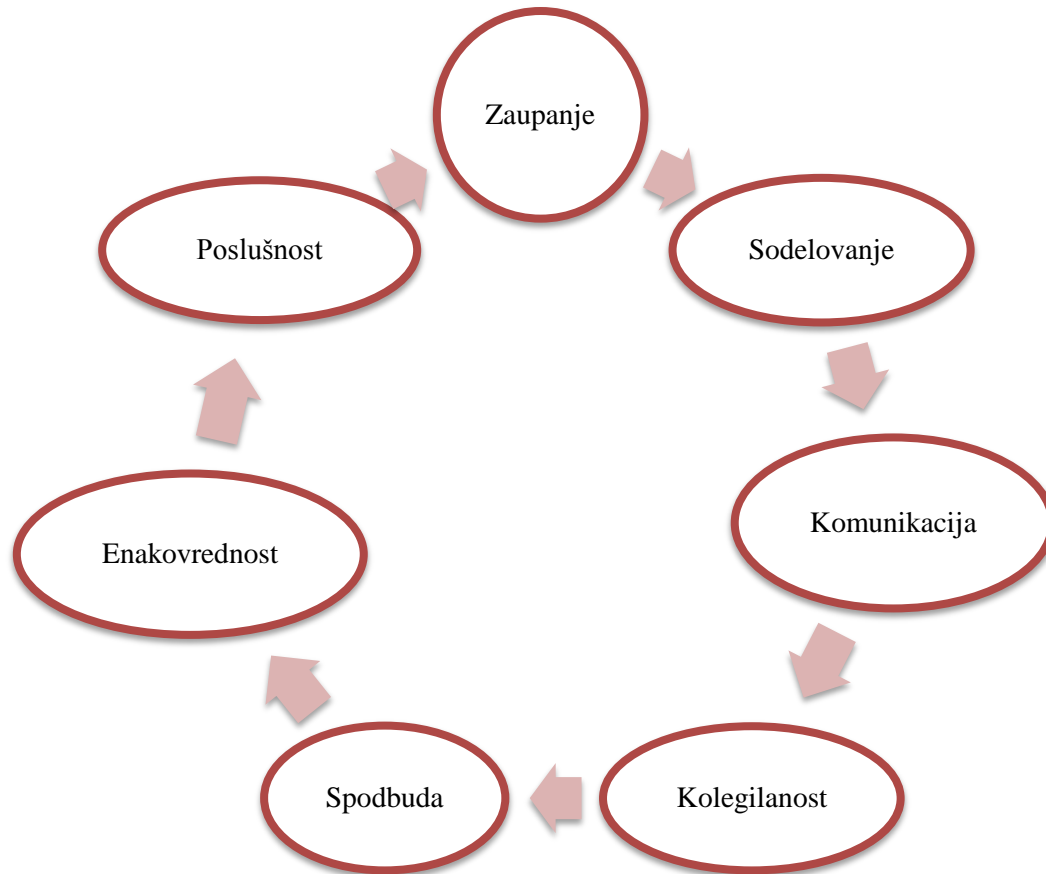
Četrty sklop vprašanj ankete je vseboval dve odprti vprašanji; spraševala sem, katere so tri lastnosti vodje, ki so jim najbolj pomembne. V sliki sem povzela največkrat zapisane lastnosti.

Slika 23: Lastnosti vodje, ki so pomembne s strani učiteljev



Z drugim odprtim vprašanjem sem želela ugotoviti, katere so tri stvari, ki so za učitelje najbolj pomembne pri timskem delu. Največkrat zapisane sem prikazala v spodnji sliki.

Slika 24: Lastnosti timskega dela, ki so pomembne s strani učiteljev



Namen odprtih vprašanj je bil, da bi pustili anketirancu, naj sam razmisli, izven omejitvenih okvirjev. Želela sem pridobiti samo njihovo mnenje in videnje za lažjo oblikovanje priporočil vodstvu. Zato so glede na obe sliki, na rezultate ankete, intervju in glede na moj osebni vtis, moja priporočila naslednja: vpeljava več osebnih razgovorov, organiziranje več družabnih dogodkov, z različnimi raziskavami spremljati zadovoljstvo zaposlenih in še naprej spodbujati timsko delo, ker je učiteljem všeč. S tem se bo spodbudila odprta komunikacija, samozavest, gradilo se bo sodelovanje, kolegialnost, enakovrednost in zaupanje. Predvsem pa se bo krepila avtentičnost vodje in s tem učinkovitost timskega dela.

SKLEP

Magistrsko nalogo sem pisala v času gospodarske rasti, dobrih napovedi in vlivanja optimizma. Menim, da zaposleni ta optimizem in upanje čutijo preko vodje podjetja. Njegova naloga je ustvarjati delovno okolje in ga tudi regulirati. Zato je pomembno, kakšen je, predvsem pa, kakšen je njegov stil vodenja. Avtentični vodja izraža ta optimizem in upanje. Posledica le-tega je zdravo delovno okolje in zadovoljstvo. S svojo samozavestno pojavo in pristnostjo ruši tabuje o strogosti vodje. Avtentični vodja pri svojem delu postavlja v ospredje etiko, moralo in vrednote. Te lastnosti so vredne spoštovanja in s tem tudi občudovanja. Sledilci zato želijo slediti takšnemu vodji. Rezultat le-tega je uspešno, učinkovito in družbeno odgovorno podjetje.

Za uspešnim vodjem stojijo uspešni timi. Timsko delo je v današnjem konkurenčnem okolju zelo pomembna oblika dela. Veliko raziskav dokazuje, da so rezultati timskega dela boljši od rezultatov individualnega dela. Gre za učinkovito obliko dela, s katero se učijo tako zaposleni kot vodje. Predvsem je ta oblika dela nujna v izobraževalnih zavodih. Skupno poslanstvo vsem izobraževalnim zavodom so izobraženi učenci. Zato je pomembno, da učitelji sodelujejo med seboj in razvijajo naloge ter postopke dela v korist učencev. Z ustvarjenim dialogom se povečujeta zadovoljstvo in kohezija.

Avtentično vodenje je prepoznano kot spodbujevalec timskega dela. Avtentični vodja s svojimi lastnosti in prijemi krepi tovrstno obliko dela. Ustvarja sproščeno okolje, spodbuja komunikacijo, odprtost, pozitivni odnos, medsebojno učenje ipd. S svojim pristopom povezuje ljudi. Krepi občutek za sočloveka, ki je zelo pomemben pri tiskem delu. Krepi tudi prožnost, še en faktor pomembnosti. Spodbuja vse pozitivne vrline, ki so potrebne za učinkovito timsko delo.

Osnovni cilj magistrske naloge je bili ugotoviti prisotnosti avtentičnega vodenja in timskega dela v izbranem izobraževalnem zavodu na podlagi raziskave ter določiti medsebojno povezanost.

V **prvem poglavju** sem na podlagi sekundarnih podatkov preučila konstrukt avtentično vodenje. Na podlagi izbrane literature sem predstavila teorijo avtentičnega vodenja, opisala različne definicije, predstavila in opisala posamezne elemente avtentičnega vodenja, opredelila avtentičnega vodjo, opisala njegove značilnosti in sposobnosti. Poglavje sem zaključila s predstavitevijo veččin razvoja avtentičnega vodenja. V **drugem poglavju** sem predstavila konstrukt timsko delo. Začela sem z opisom timskega dela, nadaljevala z opredelitvijo tima in predstavila vrste timov. Podrobno sem na podlagi literature opisala organizacijo tima, predstavila faze razvoja tima ter naštel morebitne prednosti in slabosti tima. Nadaljevala sem z opisom značilnosti timskega dela v izobraževalni ustanovi in poglavje zaključila z opisom povezanosti avtentičnega vodenja in timskega dela. **Tretje**

poglavje magistrskega dela predstavlja multimetodološka raziskava o povezavi med konstruktoma avtentično vodenje in timsko delo. Raziskavo sem izvedla med učitelji in ravnateljem Osnovne šole Trebnje. S pomočjo analize anketnega vprašalnika za učitelje in intervjuja ter vprašalnika za ravnatelja sem podala poročilo. Na podlagi poročila sem oblikovala priporočila in podala svoje mnenje za vodjo izbranega izobraževalnega zavoda za izboljšanje delovanja in poslovanja.

S pomočjo magistrske naloge sem izpolnila **osnovni cilj** kot tudi **pomožne cilje**. S tem lahko potrdim **temeljno tezo** magistrskega dela, ki se glasi, da sta avtentično vodenje in timsko delo v vzgojno - izobraževalnem zavodu pozitivno povezana na način, da avtentično vodenje spodbuja timsko delo zaposlenih in s tem uresničujejo skupno poslanstvo zavoda.

LITERATURA IN VIRI

1. Agote, L., Aramburu, N., & 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.
1. Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
2. Atwijuka, S., & Caldwell, C. (2017). Authentic leadership and the ethic of care. *Journal of Management Development*, 36(8), 1040-1051.
3. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
4. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & 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.
5. Birkeland Nielsen, M., Eid, J., Mearns, K., & Larsson, G. (2013). Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 308-325.
2. Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
6. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
3. Copeland, M. K. (2016). The impact of authentic, ethical, transformational leadership on leader effectiveness. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13(3), 79.
4. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
5. Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421.
6. Delgado Piña, M. I., María Romero Martínez, A., & Gómez Martínez, L. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 7-21.
7. Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. (2016). Finding synergic relationships in teamwork, organizational commitment and job satisfaction: a case study of a construction organization in a developing country. *Procedia Economics and Finance*, 35, 485-492.
8. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija (Kranj)*.
9. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
10. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

11. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V., Peterlin, M. J., & Penger, S (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, dd. *Organizacija*, 41(2), 98-105.
14. Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations.
15. Endrissat, N., Muller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
16. Fusco, T., O’Riordan, S., & Palmer, S. (2015). Authentic Leaders are... Conscious, Competent, Confident, and Congruent: A Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131-148.
17. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & 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.
18. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
19. George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
20. Glickman, C. D., Gordon, S. P., Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and instructional leadership*. London: Allyn and Bacon.
21. Guenter, H., Schreurs, B., van Emmerik, I. J., & Sun, S. (2017). What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership?. *Applied Psychology*, 66(1), 49-77.
22. Harvey, M., & Buckley, M. R. (2002). Assessing the “conventional wisdoms” of management for the 21st century organization. *Organizational Dynamics*, 30(4), 368-378.
23. Harvey, P., Martinko, M. J., Gardner, W. L. (2006): Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 12 (3): 1–11.
24. Havnes, A. (2009). Talk, planning and decision-making in interdisciplinary teacher teams: a case study. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 15(1), 155-176.
25. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
26. King, S. N., Altman, D., & Lee, R. J. (2011). *Discovering the leader in you: How to realize your leadership potential* (Vol. 139). John Wiley & Sons.

27. Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2016). Authentic leadership and team climate: testing cross-lagged relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 331-345.
28. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). Leadership begins with an inner journey. *Leader to Leader*, 2011(60), 22-27.
29. Kutzschenbach, C. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacij: načrtno motiviranje, učinkovito upravljanje in strateško načrtovanje*. Ljubljana: CTU.
30. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
31. Laschinger, H. K., & Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *Journal of Nursing Administration*, 43(1), 24-29.
32. Leithwood, K., Steinbach, R., & Ryan, S. (1997). Leadership and team learning in secondary schools. *School Leadership & Management*, 17(3), 303-326.
33. Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
34. Lester, A. (2017). *Project management, planning and control: managing engineering, construction and manufacturing projects to PMI, APM and BSI standards*. Butterworth-Heinemann.
35. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership development*. In K. S., J. E., & R. e. (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
37. Lužar, B., & Kovačič, H. (2013). Stopnja avtonomije timov v podjetjih. *Teorija in Praksa*, 50(1), 132.
38. Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 59-70.
39. Malik, N., & Dhar, R. L. (2017). Authentic leadership and its impact on extra role behaviour of nurses: The mediating role of psychological capital and the moderating role of autonomy. *Personnel Review*, 46(2), 277-296.
40. May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*, 32(3), 247-260.
41. Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management learning*, 39(4), 437-456.
42. Nichols, T. W., & Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership?. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), 182-195.
43. Northouse, P. G. (2010). Authentic leadership. *Leadership theory and practice (5th ed., pp. 205-239)*. Los Angeles, CA: Sage.

44. Ohlsson, J. (2013). Team learning: Collective reflection processes in teacher teams. *Journal of Workplace Learning*, 25(5), 296-309.
45. Osnovna šola Trebnje. *Delovna različica letnega delovnega načrta 2017/2018*. Pridobljeno 22. januarja 2018 iz <http://www.os-trebnje.si/joomla25/index.php/organizacija-pouka/dokumenti-sole/letni-delovni-nacrt>
46. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508-526.
48. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3-4), 427-445.
49. Polak, A. (2007). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.
50. Ravitch, S. M. & Mittenfelner Carl, N. (2016). *Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*. USA: SAGE Publications, Inc.
51. Resman, M. (2005). Zakaj razvijanje timov in timske kulture na šoli? *Sodobna pedagogika*, 3, 80-96.
52. Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' workplace: The social organization of schools*. Addison-Wesley Longman Ltd.
53. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1998). *Management*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
54. Schaubroeck, J. M., & Yu, A. (2017). When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review*.
55. Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412.
56. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
57. Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 44.
58. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede.
59. Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008). Increases in positive self-views among high school students: Birth-cohort changes in anticipated performance, self-satisfaction, self-liking, and self-competence. *Psychological Science*, 19(11), 1082-1086.
60. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

61. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2017). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*.
62. Wong, C. A., SPENCE LASCHINGER, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
63. Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
64. Zander, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592-603.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Vprašalnik za zaposlene.....	1
PRILOGA 2: Vprašalnik za vodjo	4
PRILOGA 3: Vprašanja za intervju z vodjo.....	5

PRILOGA 1: Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

sem Katarina Kumar, študentka na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Ta raziskava je del mojega magistrskega študija, s katero želim ugotoviti ali sta avtentično vodenje in timsko delo prisotna v izobraževalnem zavodu, ki ga pišem pod mentorstvom iz. prof. dr. Sandre Penger.

Vprašalnik je sestavljen iz štirih sklopov o avtentičnem vodenju in timskem delu. Prosim na vprašanja odgovarjajte sproščeno in iskreno, kajti anketa je anonimna. Poleg tega gre za zaupne informacije, ki bodo uporabljene izključno za raziskavo. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut časa. Za morebitna kakršnakoli vprašanja sem dosegljiva na e-poštni naslov: katarina.kumar28@gmail.com.

Najlepša hvala, ker boste odrekli nekaj svojega časa za sodelovanje v tej raziskavi. Resnično cenim vaš prispevek.

I. Sklop: avtentično vodenje

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

ZNAČILNOSTI VAŠEGA VODJE:	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolno ma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ima pozitiven odnos do dela in do mene.	1	2	3	4	5
Je optimističen in ima močno osebno samopodobo – močan »jaz«.	1	2	3	4	5
Krepi upanje za razvoj rešitev.	1	2	3	4	5
Gradi moje zaupanje.	1	2	3	4	5
Ima mojo psihološko podporo.	1	2	3	4	5
Ima visoko stopnjo samozavesti.	1	2	3	4	5
Je usmerjen predvsem v iskanje pozitivnih vrednot kolektiva.	1	2	3	4	5
Lahko se osebno identificiram z vodjo – imam enak pogled na svet kot moj vodja.	1	2	3	4	5
Prizna svoje napake.	1	2	3	4	5
Pove resnico tudi če je kruta.	1	2	3	4	5
Deluje v skladu z občutki.	1	2	3	4	5
Pove tisto kar misli, je iskren.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z najino komunikacijo.	1	2	3	4	5

II. Sklop: timsko delo

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

ZNAČILNOSTI PRISOTNE V VAŠEM TIMU:	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(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
Vodja posluša vsakega sodelavca v timu enakovredno.	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 lahko odprto komuniciram.	1	2	3	4	5
Vodja sproti rešuje konflikte v timu.	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 sodelavcem.	1	2	3	4	5
V timu imam občutek varnosti.	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	
Ni osebnega stika	
Ni zaupanja med sodelavci	
Ni zaupanja med vodstvom	
Ni prisotnega medsebojnega učenja	
Ni kolegialnosti	
Ni občutka varnosti v timu	
Ni spodbude za delo v timu	
Premalo samozavesti	
Neučinkovito reševanje konfliktov	

Naštejte 3 lastnosti vodje, ki so za vas najbolj pomembne.

Naštejte 3 stvari, ki so za vas najbolj pomembne pri timskem delu.

Socio-demografska vprašanja

Pri naslednjih vprašanjih, prosim, 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!

Povzeto in prirejeno po M. Marič in drugi, Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership, 2013, str. 55—63; V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009;

PRILOGA 2: Vprašalnik za vodjo

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

MOJE LASTNOSTI KOT VODJA:	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(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 me 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

Povzeto po Northouse, P.G. (2010). Leadership: Theory and practice, 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

PRILOGA 3: Vprašanja za intervju z vodjo

1. Zakaj imate željo po vodenju? Kaj želite doseči s svojim vodstvom? Ali imate občutek za namen vodenja?
2. Katera orodja uporabljate za samozavedanje? Kakšen je vaš avtentičen jaz? Kateri so bili trenutki, ko ste si rekli, da to sem pravi jaz?
3. Kakšne so vaše najbolj cenjene vrednote? Kje ste jih razvili? Kako z dejanji sporočate svoje vrednote? Kako svoje vrednote prenašate na zaposlene?
4. Ali prenašate svoje znanje in izkušnje na sodelavce? Če ja, kako?
5. Kaj vas motivira? Kakšni so vaši motivi?
6. Ali vam zaposleni zaupajo? Ali jim vi zaupate? Kako gradite zaupanje med sodelavci?
7. Ali je vaše življenje integrirano? Ali ste lahko enaka oseba v vseh vidikih vašega življenja - zasebno, službeno? Če ne, kaj vas drži nazaj?
8. Kaj pomeni za vas - biti avtentičen? Ali ste bolj učinkoviti kot vodja, če se obnašate avtentično? Ste kdaj plačali ceno za svojo avtentičnost kot vodja? Je bilo vredno tega?
9. Kakšen je vaš odnos z zaposlenimi? Ali poznate njihove prednosti in slabosti? Menite, da vas pri svojem delu posnemajo in se lahko z vami poistovetijo?
10. Kaj za vas pomeni timsko delo? Ali je pri vas prisotno timsko delo? Kakšno je vaše mnenje o timskem delu v izobraževalnih zavodih? Kako poteka pri vas timsko delo?
11. Kako spodbujate komunikacijo med sodelavci? Kakšni so vaši prijemi za spodbujanje odprte komunikacije?
12. Ali sodelavci radi sodelujejo med seboj? Kako motivirate ljudi za delo v timu?
13. Kakšna je vaša vloga pri timskem delu učiteljev? Ali spremljate zadovoljstvo zaposlenih s timskim delom?
14. Ali je po vašem mnenju za učinkovito timsko delo zaslužno vodstvo? Zakaj tako menite?