

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

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

Ljubljana, januar 2024

NASTJA PODRŽAJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nastja Podržaj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru javnega zavoda, pripravljene ga v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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,
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 1. 2. 2024

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE	3
2.1	Oprelitev vodenja	3
2.2	Avtentično vodenje	5
2.2.1	Koncept avtentičnosti	6
2.2.2	Oprelitev avtentičnega vodenja	6
2.3	Elementi avtentičnega vodenja	7
2.3.1	Samozavedanje	8
2.3.2	Samoregulacija	9
2.3.3	Pozitiven psihološki kapital.....	10
2.3.4	Lasten pozitiven razvoj	11
2.4	Avtentični vodja in njegovo vodenje	11
2.4.1	Oprelitev avtentičnega vodje	12
2.4.2	Značilnosti avtentičnega vodje	12
2.4.3	Sposobnosti avtentičnega vodje.....	13
2.5	Rezultati avtentičnega vodenja	14
3	TIMSKO DELO	15
3.1	Oprelitev tima	16
3.1.1	Vrste timov	17
3.1.2	Učinkovitost in uspešnost timov	19
3.2	Faze razvoja tima	21
3.3	Prednosti in slabosti timskega dela	22
3.4	Komuniciranje v timu	23
3.5	Timsko delo in avtentično vodenje	25
4	RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA V JAVNEM ZAVODU	27
4.1	Predstavitev javnega zavoda	27
4.2	Zasnova raziskovanja in metodologije	29
4.2.1	Cilj raziskave	30
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	30
4.2.3	Omejitve raziskovanja	31
4.2.4	Oblikovanje vprašalnikov	31
4.2.5	Oblikovanje intervjuja	32

4.3	Analiza rezultatov raziskave.....	32
4.3.1	Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene	32
4.3.2	Analiza anketnega vprašalnika za vodje	36
4.3.3	Analiza intervjuja	39
4.4	Zaključne ugotovitve in priporočila.....	43
4.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj	43
4.4.2	Priporočila vodstvu izbranega javnega zavoda	45
5	SKLEP	48
	LITERATURA IN VIRI.....	49
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Lastnosti managerjev in vodij	4
Tabela 2:	Pregled definicij avtentičnega vodenja	7
Tabela 3:	Razlike med skupino in timom.....	16
Tabela 4:	Razlike med učinkovitim in neučinkovitim timom.....	19
Tabela 5:	Prednosti in slabosti timskega dela	22
Tabela 6:	Predstavitev vzorca respondentov vprašalnika za zaposlene	33
Tabela 7:	Predstavitev vzorca respondentov vprašalnika za vodje	36

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model razvoja avtentičnega vodenja preko temeljnih elementov	8
Slika 2:	Elementi samozavedanja.....	9
Slika 3:	Mehanizmi samoregulacije	10
Slika 4:	Elementi pozitivnega psihološkega kapitala	11
Slika 5:	Značilnosti modela avtentičnega vodenja	12
Slika 6:	Sposobnosti avtentičnih vodij po Georgeu Billu	13
Slika 7:	Oblike odnosa zaposlenega do dela	15
Slika 8:	Vrste timov.....	18
Slika 9:	Lastnosti uspešnih timov.....	20
Slika 10:	Prenovljeni Tuckmanov model	21
Slika 11:	Komunikacijski model	24
Slika 12:	Poslovni bonton pri komuniciranju v timih	24
Slika 13:	Avtentično vodenje in timsko delo	25
Slika 14:	Vpliv avtentičnega vodenja na timsko delo	26
Slika 15:	Logotip Arnesa.....	27

Slika 16: Organigram zavoda.....	28
Slika 17: Načrt raziskovanja	29
Slika 18: Raziskovalna vprašanja.....	30
Slika 19: Rezultati zaznave avtentičnosti vodij.....	34
Slika 20: Rezultati zaznave značilnosti timskega dela	35
Slika 21: Rezultati zaznave lastne avtentičnosti vodij	38
Slika 22: Priporočila izbrani organizaciji.....	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za zaposlene	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodje	5
Priloga 3: Vprašanja za intervju z vodjo	8

SEZNAM KRATIC

ARNES – Akademska in raziskovalna mreža Slovenije

GÉANT – rezultat sodelovanja evropskih nacionalnih raziskovalnih in izobraževalnih mrež

1 UVOD

Organizacije se pri zagotavljanju donosnega obstoja na konkurenčnem trgu soočajo s številnimi izzivi. Tistim organizacijam, ki se z izzivi uspešno spopadajo, lahko pripišemo sposobnost dobrega vodenja organizacije in njenih zaposlenih. Da lahko organizacija doseže uspeh na trgu, si morajo številni posamezniki usklajeno prizadevati za izboljšanje delovanja organizacije. V današnjem svetu se odvijajo hitre spremembe, kar povzroča krizne situacije, ki so vedno pogostejše. Vodenje je ena izmed temeljnih funkcij managementa in eden ključnih dejavnikov pri uspešnem delovanju organizacije (Dimovski in drugi, 2009). Vodja je tisti, ki kaže pot in usmerja ter usklajuje organizacijske dejavnosti za doseganje vizije in poslanstva organizacije (Gardner in drugi, 2021).

Bistvo koncepta avtentičnega vodenja so tri naslednje stvari, in sicer poznati sebe, se sprejeti in ohranjati takšne. Vodje se v današnjem času srečujejo z vsakodnevnimi težkimi izzivi, njihove naloge so čedalje bolj zahtevne in prav zato lahko poudarimo, da je avtentično vodenje eno izmed najustreznejših za pozitivno delovanje vseh funkcij v organizaciji (Dimovski in drugi, 2009).

Avtentično vodenje je relativno nova teorija vodenja. Vključuje lastnosti, vedenje in spretnosti za spodbujanje etičnega in poštenega vedenja ter ima tako večje pozitivne dolgoročne rezultate za voditelje, njihove sledilce in celotno organizacijo. Avtentični vodja deluje v skladu z osebnimi vrednotami in prepričanji, z namenom pridobiti zaupanje in spoštovanje svojih podrejenih. Avtentičnost naredi vodje učinkovitejše (Covelli in Mason, 2017). Gre za najbolj omembe vreden stil vodenja, ki ga sprejemajo strokovnjaki za pozitivno organizacijsko vedenje (Bilgetürk in Baykal, 2021).

Ključ do uspeha v podjetjih je medsebojna povezanost med vodstvom in zaposlenimi. Timsko delo je ključnega pomena v mnogih gospodarskih panogah. Poleg tega pa je timsko delo v zadnjih letih vse bolj uveljavljeno kot poseben način organizacije dela, ki naj bi podjetjem prinašal številne pozitivne učinke (Lužar in Kovačič, 2013).

Timsko delo lahko dandanes zaznamo pri vsakem dogodku, tako v zasebnem, kot tudi v poklicnem življenju. Potrebno je zavedanje nujnosti in pomembnosti delovanja posameznikov v timih kot funkcionalni enoti, saj s tem dosegamo boljše in uspešnejše delovanje. Posamezniki v timih medsebojno kakovostno sodelujejo in upravljajo ter opravljajo poslovne procese. Timsko delo je nekakšen delovni standard znotraj organizacij, saj veliko prispeva k doslednosti opravljenega dela. Sam uspeh organizacije pa pogosto izhaja iz timske naravnosti organizacije (Marič in drugi, 2020).

Različne raziskave in prakse so dokazale, da ima timsko delo ključno vlogo pri doseganju organizacijske učinkovitosti in konkurenčnosti. Uspeh je bolje zagotovljen s timskim delom, obstaja pa tudi zelo malo delovnih mest, kjer lahko posamezniki delo opravljajo sami. Delovne skupine imajo pozitivne skupine, kot na primer, da lahko ponudijo priložnosti za

obogatitev delovnega mesta, prilagodijo se potrebi po avtonomiji delavcev in zmanjšajo delovno obremenitev nadrejenih. Hkrati povečajo uspešnost pri nalogah, ki so prezapletene za posameznika. V najboljšem primeru timsko delo ponuja način sintetiziranja posameznikovega znanja, veščin in sposobnosti za doseganje izjemne ustvarjalnosti, inovativnosti in produktivnosti (Lisbona in drugi, 2021).

Osnovni namen magistrskega dela je pridobiti znanje s področja avtentičnega vodenja in timskega dela ter preučiti njuno povezanost in medsebojno vplivanje. Namen magistrskega dela je v teoretičnem delu povezati koncepta avtentičnega vodenja in timskega dela s pregledom domače in tuje strokovne literature. Avtentično vodenje in timsko delo v organizacijah sta v sodobnem poslovanju vedno bolj pomembna, saj se organizacije in poslovanje spreminjajo. S pridobljenim znanjem in izvedeno raziskavo v izbranem javnem zavodu bom analizirala in proučevala povezanost obeh konceptov. Na rezultat timskega dela v veliki meri vpliva vodja, zato je največjega pomena, kakšen je vodja.

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v izbranem javnem zavodu na podlagi raziskave ter določiti medsebojno povezanost.

Pri tem bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

1. Preučiti koncept avtentičnega vodenja in timskega dela ter opredeliti njune bistvene elemente s pomočjo javno dostopne domače in tuje strokovne in znanstvene literature.
2. S pomočjo raziskave ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v izbranem javnem zavodu ter njuno medsebojno povezanost.
3. Oblikovati in določiti priporočila in smernice vodenja na osnovi ugotovitev, ki jih bomo pridobili na podlagi raziskave v izbranem javnem zavodu.

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

Raziskovalna vprašanja, na katera bo odgovorilo magistrsko delo skozi empirično študijo izbranega podjetja, so:

1. Ali v izbranem javnem zavodu poznajo in udejanjajo koncept avtentičnega vodenja?
2. Ali je v izbranem javnem zavodu prisotno timsko delo?
3. Ali v izbranem javnem zavodu avtentično vodenje vodje vpliva na timsko delo zaposlenih?
4. Kako sta timsko delo in avtentično vodenje med seboj povezana?

Magistrsko delo je sestavljena iz dveh delov, in sicer **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del je sestavljen iz dveh raziskovalnih področij. V prvem poglavju bom preučila in predstavila koncept avtentičnega vodenja, v drugem poglavju pa koncept timskega dela. V tem delu bom uporabila sekundarne podatke, torej že zbrane podatke tujih in domačih

avtorjev, ki so dostopni v javnih bazah znanstvene literature. Uporabila bom deskriptivno metodo za opisovanje posameznih pojmov, z metodo kompilacije pa bom povzela stališča in ugotovitve različnih avtorjev.

V drugem delu magistrskega dela bom uporabila primarne podatke, pridobljene iz raziskave, ki jo bom izvedla s pomočjo anketnih vprašalnikov in intervjuja. Raziskovalni del bo temeljil na multimetodološki raziskavi, v katero bodo vključeni zaposleni in vodje javnega zavoda. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature bom oblikovala zaprt tip vprašalnika, s katerim bom ugotavljala stopnjo razvitosti avtentičnega vodenja v javnem zavodu ter povezanost med avtentičnim vodenjem in timskim delom. Pripravila bom tudi intervju, s katerim bom potrdila zanesljivost, objektivnost in veljavnost vprašalnikov.

Zadnji del magistrskega dela bom namenila analizi rezultatov izvedene raziskave. Ugotovitve iz raziskovalnega dela bom s pomočjo metode sinteze povezala z vsebino teoretičnega dela. Magistrsko delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami, ki so bile pridobljene v okviru izdelave magistrskega dela.

Omejitve pri raziskovanju in pisanju magistrskega dela so različne. Delimo jih lahko na vsebinske in metodološke. Omejitve vsebinskega dela izhajajo iz primerne uporabe pridobljenih sekundarnih virov, ki so bili pridobljeni za drug namen. Omejitve metodološkega dela pa poznamo več, a so povezane z uporabo sekundarnih virov in njihovo subjektivnostjo pri analiziranju nastale problematike. Z uporabo raznovrstnih domačih in tujih virov bom poskušala premagati vsebinske omejitve.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Opredelitev vodenja

Managerji pri svojem delovanju uporabljajo kopico spretnosti in znanj, da bi uresničevali managerske funkcije v organizaciji. Večina avtorjev opredeljuje proces managerja kot zgradbo štirih temeljnih funkcij: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Nekateri avtorji pa dodajajo tudi funkcijo kadrovanja ali koordiniranja (Dimovski in drugi, 2014). V magistrskem delu se bom usmerila na funkcijo vodenja.

Definicij vodenja je ogromno. Brajša (1983) pravi, da je vodenje poseben medosebni odnos, v katerem sodelujeta dve strani. Na eni strani stoji oseba, ki vodi, na drugi strani pa oseba, ki je vodena. Sam odnos med njima pa se imenuje vodenje. Med številnimi definicijami o vodenju pa izstopajo trije dejavniki, in sicer ljudje, vpliv in cilji (Dimovski in drugi, 2014).

Literatura o vodenju je več kot impresivna. Velik del je zelo subjektiven in obravnava temo znotraj nepriznanega kulturnega okvira vrednot in predpostavk. Vodenje vsebuje veliko zdrave pameti in teorije, ki zdravi pameti nasprotujejo. Vodenje je vsekakor močan koncept, ki lahko prinese veliko več, kot je mogoče vsebovati v jedrnatih definicijah. Če pogledamo

podrobneje, je vodenje kot proces, v katerega so vključene stvari, kot so vpliv, zglede vodenje in prepričevanje. Vključuje interakcijo med različnimi akterji, ki so lahko voditelji ali sledilci. Na naravo interakcije vpliva situacija, v kateri poteka. Na primer, interakcija med poveljnikom in enotami na bojišču se v pomembnih pogledih razlikuje od interakcije med vodjo ekipe in skupino znanstvenikov v laboratoriju. Proces vodenja ima nenazadnje različne rezultate. Najbolj očitno je doseg ciljev in vmesnih rezultatov, kot je na primer zavezanost posameznikov tem ciljem (Sadler, 2003).

Pomembno je, da razlikujemo med samim vodenjem in managementom. Glavna razlika se nanaša na izvor in obseg njune moči. Ta sposobnost izhaja iz pozicije, ki jo oseba zaseda, lahko pa tudi iz drugih osebnih značilnosti. Tako poznamo sedem vrst moči, med katere štejemo pozicijsko, legitimno, moč nagrajevanja, prisilno, osebnostno, ekspertno in referenčno moč (Dimovski in drugi, 2014). Tabela 1 prikazuje najizrazitejše lastnosti, ki jih pripisujemo vodjem in managerjem.

Tabela 1: Lastnosti managerjev in vodij

Vodja	Manager
Vizionar	Razumen
Strast	Svetovalec
Kreativnost	Vztrajnost
Fleksibilnost	Reševalec problemov
Inspiracija	Odločenost
Inovativnost	Analitičnost
Hrabrost	Strukturiranost
Domišljija	Namernost
Preizkušanje	Avtoriteta in odločnost
Pobudnik sprememb	Stabilnost
Zaupljivost	Nadzor

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2014).

Literatura o vodenju razkriva, da so bile teorije vodenja sčasoma izpopolnjene in spremenjene. Prizadevanja za raziskovanje skupnih lastnosti vodstva se raztezajo skozi stoletja, saj večina kultur potrebuje heroje, da opredelijo svoje uspehe in upravičijo svoje neuspehe. **Teorija velikega človeka** govori o tem, da so vodje rojeni in da lahko le tisti ljudje, ki so obdarjeni herojskimi potenciali, postanejo voditelji. Veliki ljudje se lahko le rodijo in ne naredijo. Zgodnji teoretiki so nato menili, da so bili rojeni voditelji obdarjeni z določenimi fizičnimi in osebnostnimi lastnostmi, po katerih so se razlikovali od nevoditeljev. **Teorija lastnosti** je bila osredotočena na lastnosti voditeljev, ki so podedovane. Ključne značilnosti voditeljev so v tem obdobju bile predvsem ustvarjalnost, prepričljivost, inteligentnost, spretnost, odločnost itd. **Teorije kontingenc** opredeljujejo, da noben stil vodenja ni natančen kot samostojen, saj je uporabljen stil vodenja odvisen od dejavnikov, kot so kakovost položaj sledilcev in druge spremenljivke. Kontingenčni teoretiki

so domnevali, da je vodja središče odnosa med vodjo in podrejenim, situacijski teoretiki pa so menili, da imajo podrejeni ključno vlogo pri definiranju odnosa. Čeprav situacijsko vodenje ostaja poudarjeno predvsem na vodji, ustvarja pomen osredotočenosti na skupinsko dinamiko. **Teorija situacijskega vodenja** predlaga, da bi moral biti stil vodenja usklajen z zrelostjo podrejenih. Situacijsko vodenje vključuje sposobnost podrejenih in motivacijo. **Vedenjska teorija vodenja** ne išče podedovanih lastnosti in veščin, vendar se osredotoča na dejansko početje voditeljev. Uspešno vodstvo je zasnovano z učenjem. **Teorija procesnega vodenja** vključuje vodenje uslužbencev, organizacijo učenja in karizmatično vodenje. Teorije procesnega vodenja nakazujejo, da je delo vodij prispevati k blaginji drugih s poudarkom na neki obliki družbene odgovornosti. Teorije vodenja so se skozi leta premaknile od rojstvenih lastnosti in pravic do pridobljenih lastnosti in stilov, do situacijskih in medosebnih vrst vodenja, do samega delovanja skupin in skupinskih procesov ter interakcijo članov skupine s poudarkom na osebnih in organizacijskih moralnih izboljšavah (Nawaz in Khan, 2016).

Teorije vodenja so se nato v poznih 1970-ih oddaljile od specifičnih perspektiv vodje, konteksta vodenja in sledilca ter proti praksam, ki so se bolj osredotočale na izmenjavo med sledilci in vodjo. **Transakcijsko vodenje** je bilo opisano kot tisto, v katerem so bila združenja med vodjo in sledilcem utemeljena na nizu dogovorov med njimi. Jasne so bile zahteve vodje in nagrade za podrejene. Jasne so bile tudi kazni. **Transformacijsko vodenje** se od ostalih teorij vodenja razlikuje po tem, da je usmerjeno v večje dobro, saj vključuje sledilce v procesih in aktivnostih. Vodja dviga motivacijo in moralo tako sledilca kot vodje. Prav tako se vključuje v interakcijo s sledilci na podlagi skupnih vrednot, prepričanij in ciljev (Nawaz in Khan, 2016).

2.2 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je tisto, ki vsem organizacijam daje moč za doseganje uspešnosti. Prav tako zajema kompleksen odnos med vodjo in sodelavci. Odnos temelji na zaupanju, utemeljen pa je na kompetentnosti vodje. Avtentičnost je torej pomembna lastnost organizacije, negovati pa jo moramo z namenom, da bi lahko vsak posameznik znotraj organizacije prispeval k napredku. Vodja ima pri gradnji napredka usmerjevalno vlogo (Dimovski in drugi, 2013).

Vse organizacije pri svojem delovanju potrebujejo vodje, ki aktivnosti spodbujajo, ki motivirajo, so zavzeti in si želijo zadovoljstva zaposlenih. Da lahko to dosežejo, potrebujejo vodje, ki se z organizacijo in njenimi zaposlenimi znajo prepoznati oziroma poistovetiti (Dimovski in drugi, 2009).

2.2.1 Koncept avtentičnosti

Termin avtentičnost izvira iz miselne usmeritve filozofov 20. stoletja. Avtentičnost naj bi pomenila način delovanja posameznika in sprememb glede na pritisk iz okolja. Je resničnost in za nas pomeni prepoznavo resničnosti bivanja določene osebe, kraja, hrane ali zgodbe. Želimo, da je pošteno in cenjeno zaradi svoje preprostosti. Avtentično pomeni, da vsebuje neko globljo lastnost in ne površinsko. V več različnih literaturah lahko zasledimo, da avtentičnost pomeni lastnost biti nepokvarjen. Pomeni, da si zvest originalu oziroma izvoru in resnicoljubnosti. Gre za nasprotje kopiji ali ponaredku (Dimovski in drugi, 2013).

Avtentično vodenje vključuje vodje, ki imajo jasno svojo osebno identiteto, ter vodje, ki lahko usklajujejo svoje preference z zahtevami družbe. To, da je nekdo avtentičen, pomeni, da je naraven in izviren. Pomembno je, da pojma avtentičnost ne zamenjujemo s pojmom pristnosti in pojmom iskrenosti. Iskrenost tako vključuje tudi odnos in interakcijo z drugimi, avtentičnost pa je bolj introvertirana. Mera iskrenosti, do katere je »lastni jaz« predstavljen drugim, in ne kolikšna je mera, v kateri je posameznik res takšen, kot je, pomeni pristnost (Černe in Penger, 2010).

Koncepta avtentičnosti ni mogoče enako opredeliti za vse kontekste, saj se soočamo z različnimi konteksti po vsem svetu, od katerih ima vsak svoje edinstvene značilnosti. Z drugimi besedami, avtentičnost je relativen koncept, materializiran znotraj vsakega konteksta z interakcijo njegovih udeležencev. Izraza avtentičnost in avtentičen se pogosto uporablja za opis jezikovnih vzorcev – tako ustnih kot tudi pisnih, ki odražajo naravne oblike ter ustreznost kulturnega in situacijskega konteksta (Shomoossi in Ketabi, 2007).

2.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Razlogi za nastanek koncepta avtentičnega vodenja naj bi bili turbulentni časi in grožnje na svetovni ravni, negotovosti ter pomanjkanje zaupanja v vodje. Vodja širi vrednote z delovanjem kot vzor za zaposlene v organizaciji. Pri tem pa spodbuja njihovo osebno in strokovno rast. Predstavljeno je kot koncept, ki pomaga ljudem graditi njihove prednosti in pozitivnosti ter dodaja vrednost (Dimovski in drugi, 2014). Tabela 2 prikazuje različne definicije avtentičnega vodenja čez čas.

Tabela 2: Pregled definicij avtentičnega vodenja

AVTOR	DEFINICIJA AVTENTIČNEGA VODENJA
Rome and Rome (1967)	Avtentično vodenje opredeljujeta kot vodenje, skozi katero se sprejema končnost, negotovost in naključje. Vodja pri tem spozna svojo sposobnost za odgovornost in priznavanje krivde ter uresničuje svoj kreativni vodstveni potencial.
Bhindi and Duignan (1997)	Vodenje temelji na pristnosti, ki vključuje odkrivanje pristnega sebe skozi smiselne odnose znotraj organizacijskih struktur in procesov, ki podpirajo temeljne vrednote.
Begley (2001)	Avtentično vodenje si po njegovi definiciji lahko predstavljamo kot metaforo za profesionalno učinkovito, etično, brezhibno in zavestno reflektivno prakso v izobraževalnih ustanovah.
Luthans and Avolio (2003)	Avtorja avtentično vodenje definirata kot proces, ki črpa iz pozitivne psihološke sposobnosti in razvitega organizacijskega konteksta, kar posledično pripelje do večjega samozavedanja in samoreguliranega vedenja vodij in sodelavcev.
Whitehead (2009)	Avtentično vodenje je tisto, pri katerem se vodja zaveda samega sebe, je skromen in vedno išče izboljšave. Spodbuja visoko stopnjo zaupanja z gradnjo etičnega okvirja in je predan organizacijskemu uspehu.

Vir: Gardner in drugi (2011).

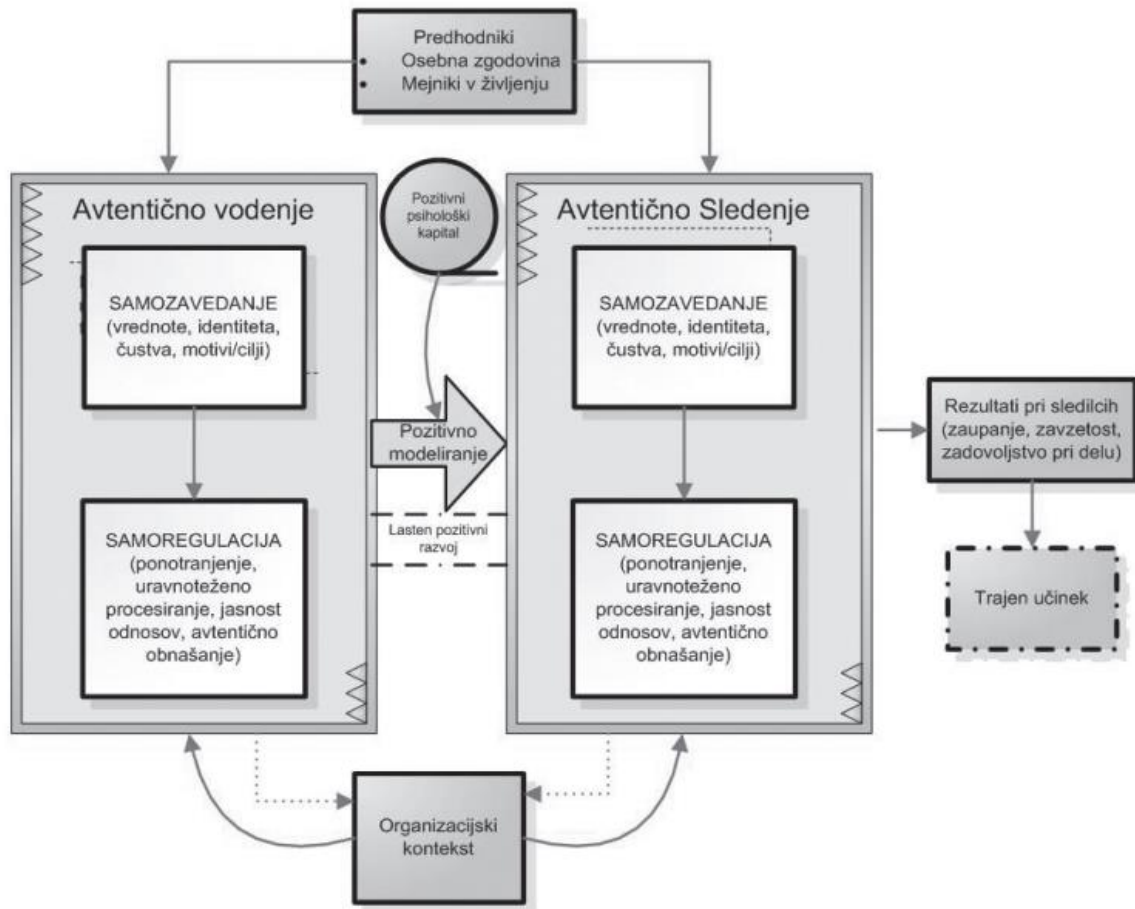
Po Novitasari in drugi (2020) je avtentično vodenje tisto, pri katerem je vodja tisti, ki je sposoben izkoristiti in spodbujati svoje sposobnosti, kot sta visoko samozavedanje ter etika. Cilj je vplivati na zaposlenega, ustvariti dobro okolje in pozitiven odnos, da lahko pridobi zaupanje zaposlenega.

2.3 Elementi avtentičnega vodenja

Avtorji med ključne elemente avtentičnega vodenja vključujejo štiri elemente, in sicer samozavedanje, pozitivni psihološki kapital, samoregulacija in lasten pozitiven razvoj (Dimovski in drugi, 2013).

Slika 1 prikazuje model razvoja avtentičnega vodenja. Model so prvi pripravili Gardner in raziskovalci. Poudarja avtentične odnose s sledilci, ki so odprti ter zaupljivi (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja preko temeljnih elementov



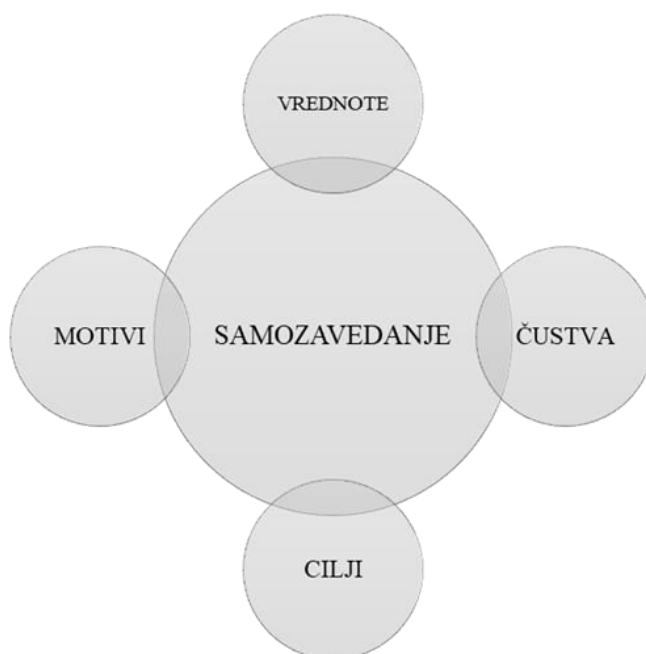
Vir: Černe in Penger (2010).

Avtentično sledenje obravnavamo kot sestavni del in posledico avtentičnega razvoja vodenja. Prav tako v veliki meri odraža tudi razvojne procese avtentičnosti. Med zaželenimi izidi je tudi povečana stopnja zaupanja ter predanost, ki je opredeljena kot vključenost, zadovoljstvo nad delom ter dobro počutje (Gardner in drugi, 2005).

2.3.1 Samozavedanje

Samozavedanje pomeni poznavanje samega sebe. Vodje, ki so avtentični spoznajo in sprejemajo svoje glavne vrednote, identiteto in čustva, prav tako tudi motive in svoje cilje. Posameznik stik s samim sabo doseže z raziskavo lastne osebnosti (Dimovski in drugi, 2013). Samozavedanje je izhodiščna točka razvoja avtentičnega vodenja, kar je prikazano na sliki 2 (Dimovski in drugi, 2014).

Slika 2: Elementi samozavedanja



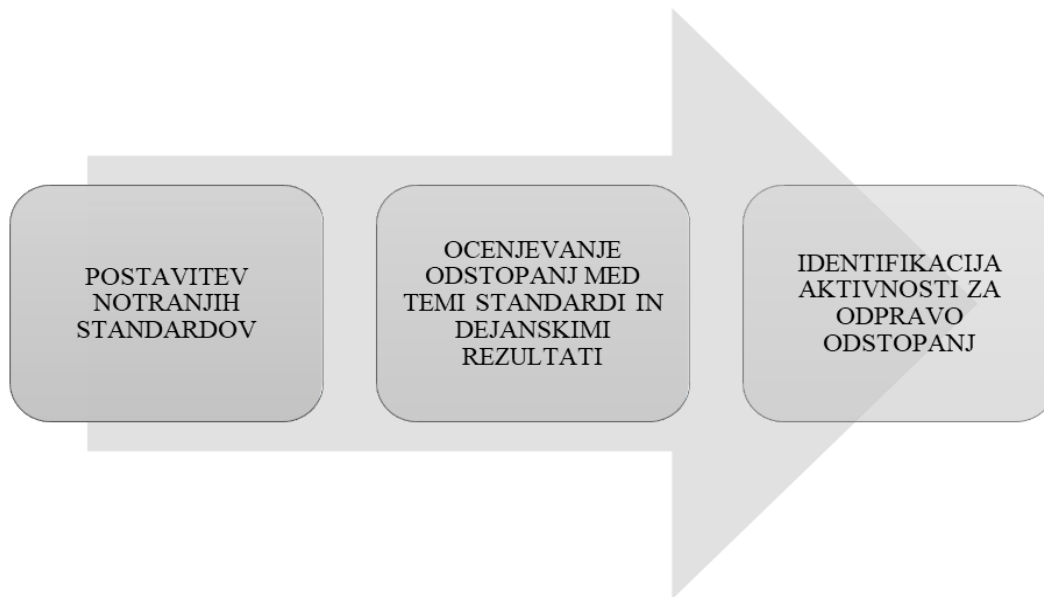
Vir: Dimovski in drugi (2009).

Vrednote so kot transsituacijski standardi za vedenje in vrednotenje. Zagotavljajo osnovo za spodbujanje dejanj, ki so v skladu s potrebami drugih posameznikov in skupnosti na splošno. Zato, ko govorimo o avtentičnosti, mislimo, da je posameznik zvest sam sebi in še posebej svojim temeljnim vrednotam. Samozavedanje vključuje tudi zavedanje lastnih **čustev**. Dejansko se za čustveno inteligentne posameznike domneva, da se svojih čustev ne le zavedajo, temveč razumejo tudi vzroke in učinke takih čustev. Za vodje lahko **cilji** segajo od nadrejenega cilja do specifičnih meril uspešnosti. Ko so cilji povezani s posameznikom, so tudi **motivi** za samozavedanje bolj izraziti, saj ljudje iščejo točne informacije, da bi ocenili svoj napredek (Gardner in drugi, 2005).

2.3.2 Samoregulacija

Samoregulacija vključuje izvajanje samonadzora z določanjem standardov, z vrednotenjem ali ocenjevanjem odstopanj med standardi in potencialnimi ali dejanskimi rezultati in z identifikacijo nameranih ukrepov oziroma aktivnosti za razrešitev teh odstopanj (Gardner in drugi, 2005). Slika 3 prikazuje mehanizme samoregulacije.

Slika 3: Mehanizmi samoregulacije



Vir: Dimovski in drugi (2009).

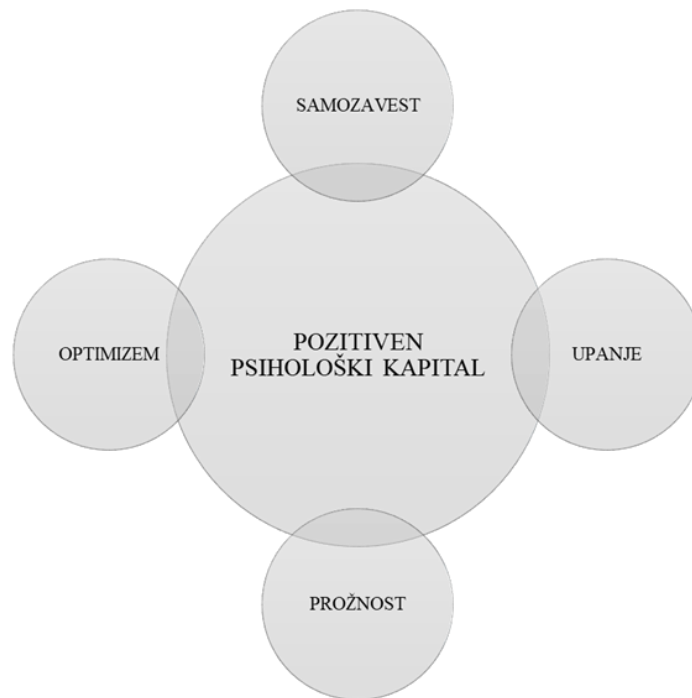
Pri samoregulaciji torej upoštevamo regulativne procese, povezane z avtentičnostjo. Ti procesi predstavljajo opredeljujoče komponente avtentičnega vodenja. Avtentičnost je močno povezana s ponotranjenimi regulativnimi procesi, prav tako pa vključuje tudi uravnoteženo in nepristransko avtentično vedenje in preglednost odnosov (Gardner in drugi, 2005).

2.3.3 Pozitiven psihološki kapital

Pod elemente avtentičnega vodenja vključujemo tudi pozitivni psihološki razvoj, ki vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja (samozavest, upanje,...). Ti elementi so prikazani na sliki 4. Pozitivne psihološke kapacitete imajo pomembno vlogo pri razvoju posameznika, tima in organizacije (Dimovski in drugi, 2013).

Samozavest pozitivno vpliva na samo učinkovitost, saj so posamezniki tako pripravljeni v nalogo vložiti več truda in so pri tem tudi vztrajnejši. Tudi **upanje** lahko povezujemo z visoko stopnjo uspešnosti in učinkovitosti, saj imajo tisti z veliko upanja tudi večjo motivacijo za opravljanje nalog. **Optimizem** pri posameznikih ponotranji pozitivne dogodke in eksternalizira negativne dogodke, kar ima za posledico bolj pozitivne rezultate. **Prožnost** je sposobnost skupin in posameznikov, da se opomorejo od negativnih in stresnih situacij (Clapp-Smith in drugi, 2009).

Slika 4: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Černe in Penger (2010).

2.3.4 Lasten pozitiven razvoj

Skupaj z avtentičnim vodjem se razvijajo tudi njegovi sledilci. Razvoj poteka postopoma, prav tako tudi razvoj avtentičnega odnosa med njimi. Z neposredno komunikacijo lahko avtentični voditelji pomagajo sledilcem doseči avtentičnost in svojo identiteto. Potrebe sledilcev po kompetencah in avtonomiji lahko zadovoljimo tako, da jim pomagamo odkriti talent, jih razvijemo v prednost in jih opolnomočimo, da opravljajo naloge, za katere so sposobni biti odlični. Pozitivno modeliranje predstavlja glavno sredstvo, s katerim avtentični vodje predajajo sledilcem pozitivne vrednote, čustva in motive. Na primer, zaupanje in optimizem avtentičnih vodij izvirata iz globokega poznavanja in zaupanja vase, v njihovo zavedanje in s tem, da sledilcem s svojimi besedami in dejanji pojasnijo, kaj se od njih zahteva (Gardner in drugi, 2005).

2.4 Avtentični vodja in njegovo vodenje

V zadnjih letih smo ljudje razvili globoko nezaupanje do voditeljev. Tako vse bolj potrebujemo avtentične vodje, saj ti vodje izkazujejo strast za njihov namen, dosledno izvajajo njihove vrednote in vodijo ljudi s svojim srcem. Vzpostavljajo dolgoročne in pomembne odnose ter imajo samodisciplino za zagotavljanje rezultatov (George in drugi, 2007).

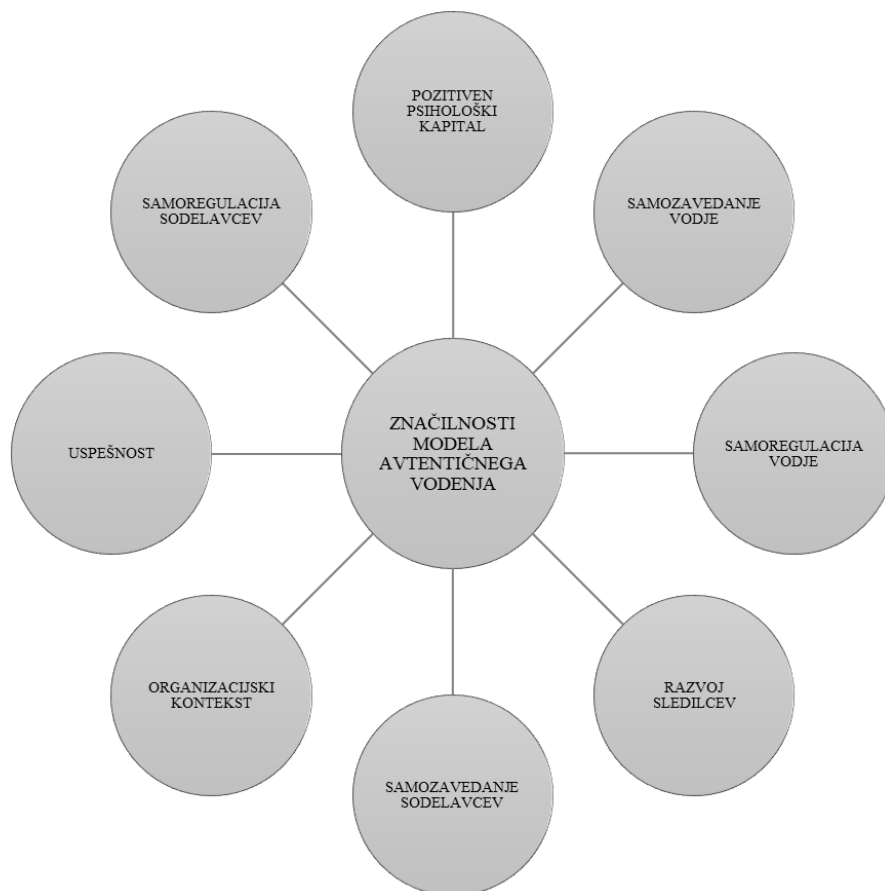
2.4.1 Opredelitev avtentičnega vodje

Nihče ne more biti avtentičen, če poskuša posnemati nekoga drugega. Lahko se učimo iz izkušenj drugih, vendar nikakor ne bomo uspešni, če želimo biti kot oni. Ljudje zaupajo vodjem, ki so vredni zaupanja in so avtentični, in ne tistim, ki so kopija drugih. Avtentični vodja je samodiscipliniran in dosleden (George in drugi, 2007).

2.4.2 Značilnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodja ne ponareja svojega vodstva, ne vodijo zaradi statusa, časti ali drugih osebnih nagrad, niso kopirani, ampak so izvirni. So voditelji, njihova dejanja temeljijo na vrednotah in lastnih prepričanjih. Avtentični vodja je samozavesten, odporen, etičen in usmerjen v prihodnost. Sodelavcem daje prednost, da se razvijajo v voditelje. Avtentični voditelji pridobijo zvestobo in predanost drugih z odnosi, temelječimi na zaupanju, in ne z manipulacijo ali prisilo. Vedno potiskajo druge k pravim usmeritvam in uspehu v življenju ter jim poskušajo omogočiti, da postanejo modrejši, svobodnejši in bolj avtonomni (Khan, 2010). Dimovski in drugi (2009) definirajo področja, na katera vpliva tudi sam avtentični vodja. Ta področja so prikazana na sliki 5.

Slika 5: Značilnosti modela avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2009).

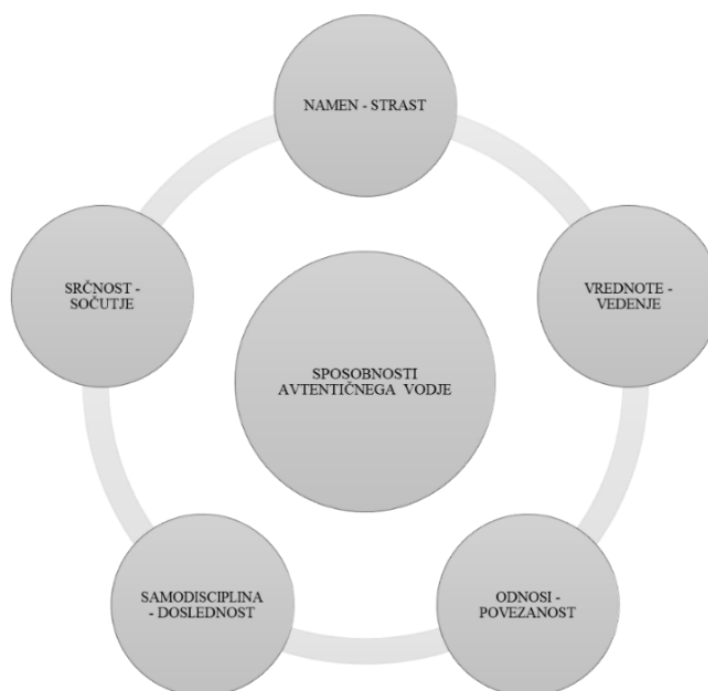
Avtentični voditelji so tisti, ki vodijo pošteno, v okviru lastnih vrednot in z nekim namenom. Gradijo trajne organizacije, da zagotavljajo vrhunske storitve za stranke in ustvarjajo uspeh za podjetje. S povečanim samozavedanjem spodbujajo avtentičnost pri svojih sledilcih; avtentičnost sledilcev pa prispeva k doseganju uspešnosti. Prav tako avtentični voditelji niso sebični ali stereotipno naravnani (Khan, 2010).

2.4.3 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodje so vodje prihodnosti, saj si bodo zaposleni oziroma na splošno ljudje v prihodnosti še bolj želeli lastnosti, ki jih imajo avtentični vodje. V obdobjih, ko ljudje razumejo integriteto vodje kot najpomembnejšo lastnost vodij, morajo le-ti s sodelavci ravnati kot s sebi enakimi partnerji, saj lahko tako ustvarijo dolgoročni odnos (Dimovski in drugi, 2013).

Ugotovitve raziskovalcev Shahzad in drugi (2021) podpirajo pogled na vodenje glede lastnosti, kar nakazuje, da lahko lastnosti vodje napovedujejo avtentični stil vodenja. S svojo raziskavo so preučevali vpliv petih velikih lastnosti kot tistih, ki napovedujejo avtentični slog vodenja.

Slika 6: Sposobnosti avtentičnih vodij po Georgeu Billu



Vir: Powlus (2017).

K zanimanju avtentičnega vodenja in vodij je močno prispeval tudi Bill George, profesor na ameriški univerzi Harvard. Njegove definicije avtentičnega vodenja so sicer bolj opisne, vendar zajamejo priljubljene predstave, ki odražajo številne osrednje sestavine znanstvenih

definicij. George je tako opredelil pet glavnih sposobnosti, za katere meni, da bi jih moral imeti vsak avtentični vodja, le-te pa so prikazane na sliki 6 (Gardner in drugi, 2011).

Avtentični voditelji imajo občutek za namen, vedo, kam so namenjeni. Namen se kaže kot strast. Strastni ljudje pa se zanimajo za to, kar počnejo, so navdihnjeni in motivirani ter jim je mar za delo, ki ga opravljajo. Avtentični voditelji imajo vrednote in pri teh vrednotah ne sklepajo kompromisov. Ta lastnost se kaže skozi obnašanje vodje, ki deluje v skladu s svojimi vrednotami. Voditelji gradijo odnose z drugimi in so povezani s svojimi sledilci. Pripravljeni so deliti svoje izkušnje in prisluhniti drugim izkušnjam. Četrta sposobnost avtentičnega vodje je samodisciplina, ki vodjem daje osredotočenost in odločnost. Daje jim sposobnost, da se osredotočijo na cilj. Samodisciplinirani voditelji ostanejo hladni in mirni v stresnih situacijah. Na koncu pa imajo avtentični voditelji srce, s katerim izkazujejo sočutje. So občutljivi na potrebe drugih in so jim pripravljene pomagati (Powlus, 2017).

2.5 Rezultati avtentičnega vodenja

Tisti posamezniki v organizaciji, ki sledijo avtentičnemu vodenju, skupaj razvijajo in delijo kognitivne mentalne modele, s tem pa izoblikujejo skupno identiteto celotne organizacije. Organizacijska identiteta omogoča trajno konkurenčno prednost, ki je zgrajena iz znanja, socialnega mreženja in pozitivnih vrednot. Avtentični vodja zagotavlja, da se posamezniki osebno identificirajo z organizacijo, da ustvarjajo skupne simbole, zglede in zaupanje ter optimizem. Vodja, ki je avtentičen, tako namenoma vključi aktivnosti med zaposlenimi, da lahko postane del osebne in strokovne rasti posameznika (Penger in Dimovski, 2006).

Tudi Semedo in drugi (2019) govorijo o prednostih v organizaciji, če uporabljajo avtentično vodenje. Ugotovljeno je bilo, da prisotnost avtentičnega vodenja v organizaciji povečuje srečo zaposlenih pri delu. To izboljšuje odnose med zaposlenimi in poveča produktivnost ter poveča stopnjo zaupanja.

Avtentični vodje spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih, kar privede do večjih pozitivnih učinkov pri zaposlenih in večjega upanja za uspeh. Avtentičen vodja vpliva na to, kako zaposleni prepoznavajo probleme, iščejo informacije ter iščejo oziroma ustvarjajo alternativne rešitve. Transparentni odnosi vodij spodbujajo zaposlene, da izrazijo svoje misli, mnenja in občutke (Rego in drugi, 2014).

Avtentični vodje zaposlenim podajajo vrednote, ki tako vodjem kot tudi zaposlenim predstavljajo smer za etično ravnanje in početje tistega, kar je pravilno in pošteno. Rezultati avtentičnega vodenja v organizacijah se prikažejo tako, da zaposleni, ki so najbolj avtentični, prevzamejo vlogo vodij, drugi pa jim sledijo in z njimi sodelujejo. S tem dosejajo skupne cilje (Dimovski in drugi, 2009).

Model avtentičnega vodenja odraža vlogo, ki jo lahko ima vključujoča, skrbna in etična organizacijska klima pri razvoju avtentičnih vodij in sledilcev. Avtentični vodje vodijo svoje

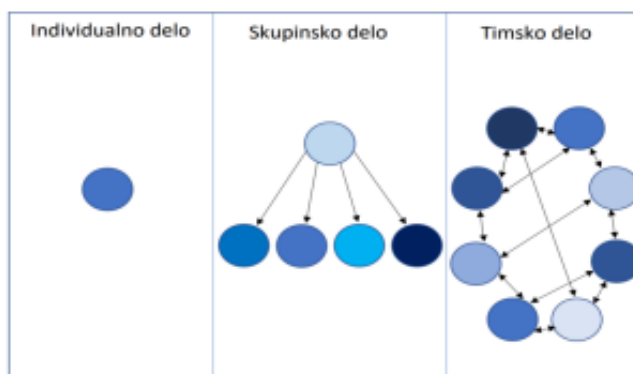
zaposlene z občudovanjem, kar za zaposlene posledično pomeni, da so bolj cenjeni. Pri psihološkem opolnomočenju zaposlenih lahko izpostavimo še občutek samostojnosti pri odločanju, saj s tem zaposleni dobijo občutek, da so samozadostni pri oblikovanju lastnih odločitev (Gardner in drugi, 2005).

3 TIMSKO DELO

Različne oblike timskega dela lahko v današnjem času zasledimo pri vsakem dogodku. Lahko je to v zasebnem življenju ali v poklicnem. Zavedati se je treba nujnosti in pomembnosti delovanja posameznikov v skupini ali timu, kot enoti, saj s tem dosegamo boljše in uspešnejše rezultate. Timsko delo povezuje kakovostno sodelovanje članov tima (Marič in drugi, 2020). Večina organizacij uporablja timsko delo za opravljanje vsakodnevnih dejavnosti, saj pripomore pri doseganju strategij za spopad s konkurenco, predvsem pa pripomore pri opravljanju zahtev in pričakovanj strank (Dhurup in drugi, 2016). Med letoma 1920 in 1930 se je z raziskavo »Hawthorne Studies« pričelo analiziranje dejavnikov uspešnega delovanja timov. S tem pa so raziskovalci potrdili pomembnost tako formalne kot tudi neformalne družbene strukture (Lužar in Kovačič, 2013).

Danes je timsko delo zelo pogost pojav znotraj organizacij, hkrati ima pomembno vlogo za posameznika in tudi za organizacijo. Posameznik sprejema drugačne izzive in odgovornosti, timsko delo pa povečuje njegovo zadovoljstvo pri delu in produktivnost. Poznamo tri oblike odnosa zaposlenega do dela. Prva oblika je **individualno delo**, pri katerem zaposleni vse naloge in aktivnosti opravi sam, po opravljenem delu pa se loti drugega dela. Druga oblika dela je **skupinsko delo**, pri katerem je značilno, da naloge in aktivnosti zaposleni ne opravlja sam. Naloge in aktivnosti opravlja več posameznikov, za katere ni nujno, da so med seboj v kakršnikoli interakciji. Tretja oblika odnosa zaposlenega do dela je **timsko delo**. Takšen odnos do dela temelji na komunikaciji med posamezniki v timu in vzpostavljanju horizontalnih odnosov (Marič in drugi, 2020). Oblike odnosa zaposlenega so grafično prikazane na sliki 7.

Slika 7: Oblike odnosa zaposlenega do dela



Vir: Marič in drugi (2020).

Timsko delo je dandanes v globalnem svetu ključnega pomena predvsem za projekte, ki so kompleksni in zahtevajo več različnih spretnosti (Dhurup in drugi, 2016).

3.1 Opredelitev tima

Timsko delo je opredeljeno kot skupek manjšega števila posameznikov s komplementarnimi veščinami, ki so zavezani skupnemu namenu, cilju, uspešnosti in pristopu, za katerega so medsebojno odgovorni. To lahko povzroči socialno interakcijo med člani tima. Za to definicijo pa so pomembni trije vidiki, in sicer interakcije med posamezniki, skupinski trud in soodvisnost. Posledica timskega dela so posamezniki, ki delajo skupaj v spodbudnem okolju za doseganje skupnih timskih ciljev z izmenjavo znanja in veščin (Dhurup in drugi, 2016).

Tim je sestavljen in dveh ali več posameznikov z določenimi vlogami, ki vzajemno delujejo prilagodljivo, soodvisno in dinamično za skupen cilj. Vendar pa iz obstoječih raziskav lahko opazimo, da učinkovit tim zahteva več kot le naloge (interakcije z nalogami, orodji, stroji in sistemi). Timi zahtevajo sposobnost medsebojnega usklajevanja in sodelovanja, da bi olajšali doseganje ciljev s skupnim razumevanjem le-teh (Salas in drugi, 2005).

Literatura o timskem delu ločuje pojem tim od pojma skupine. **Skupina** je sestavljena in dveh ali več oseb, ki se srečujejo zaradi sodelovanja pri pomembnih dejavnostih. Vsak posameznik pripada neki skupini, to je lahko športna, delovna, prijateljska itd. Ločimo formalne skupine, pri katerih imajo člani točno določene naloge in cilje, ter neformalne skupine, kjer posamezniki z združevanjem zadovoljujejo tudi lastne interese. **Tim** je delovna skupina ljudi, ki se oblikuje z medsebojno povezanostjo posameznikov tima in z namenom pristinega sodelovanja. Posamezniki v timu med seboj sodelujejo z namenom skupnega opredeljevanja in doseganja ciljev. V obeh primerih gre za obliko medsebojnega sodelovanja dveh ali več oseb (Marič in drugi, 2020).

Tabela 3: Razlike med skupino in timom

SKUPINA	TIM
Člani so malo vključeni v postavitve ciljev, vendar se z njimi redko poistovetijo.	Člani so vključeni v postavitve ciljev in jih sprejmejo kot svoje osebne. Vsi so zavezani istemu cilju.
Člani imajo vnaprej predstavljen potek in rezultat.	Člane se pogosto spodbuja k inovativnosti za opravljanje dela ter s tem povečanjem boljših rezultatov doseganja ciljev tima.

se nadaljuje

Tabela 3: Razlike med skupino in timom (nad.)

SKUPINA	TIM
Člani ne razumejo vlog preostalih članov skupine, kar posledično zmanjšuje zaupanje med člani.	Zaupanje v timu je večje, drug drugega spodbujajo, poslušajo druga mnenja in predloge.
V skupini se pojavlja neodkrito in nepremišljeno komuniciranje ter igranje vlog.	Tim skrbi za odprto in pošteno komunikacijo.
Člani skupine ne vedo, kako rešiti konfliktno situacijo, njihov vodja lahko odlaga posredovanje.	Člani tima poskušajo iz konfliktno situacijo izvleči čim več pozitivnega (priložnosti za izboljšavo).

Vir: Marič in drugi (2020).

Marič in drugi (2020) so izpostavili dober primer razlikovanja med timom in skupino. Poudarili so, da gre za skupino v primeru, če nekaj posameznikov skupaj začne pripravljati igrišče in teren, ter si s tem razdelijo delo. V primeru, da posamezniki oblikujejo moštvo in tekmujejo z drugimi, pa so že tim.

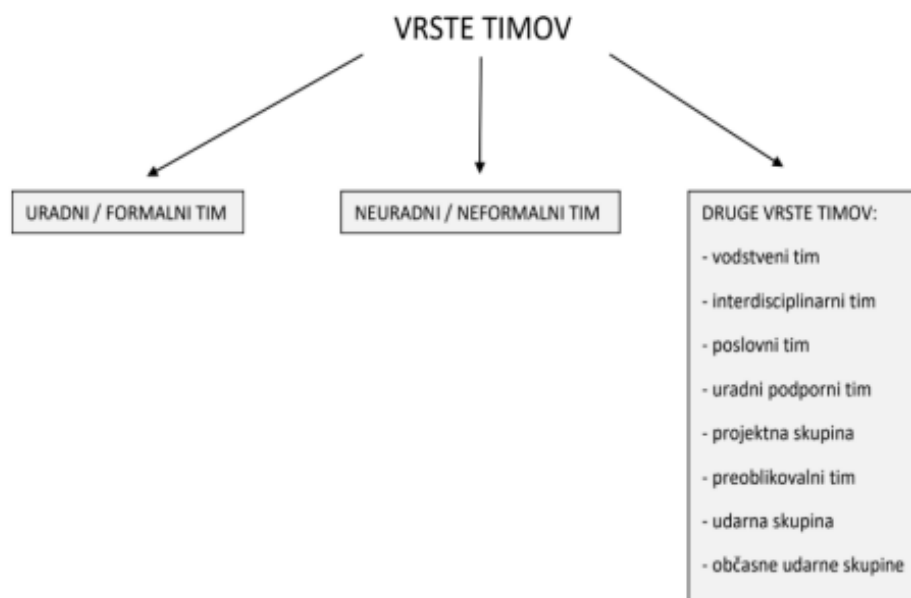
3.1.1 Vrste timov

V organizacijah lahko zasledimo različne vrste timov, saj ni nujno, da bo določena oblika tima primerna za vse dejavnosti v organizaciji. Pomembno je, da vodje opredelijo cilje, ki jih želijo doseči, in tem ciljem prilagodijo tudi ustrezno obliko tima. Miglič in Vukovič (2006) opredeljujeta tri osnovne vrste timov, in sicer uradne/formalne, neuradne/neformalne ter druge vrste timov (Marič in drugi, 2020).

Uradni/formalni timi so glavni temelj vsake organizacije. Značilnost uradnih timov je stalnost in ponavljajoči se cikli oziroma rutinska dela. Oblikujejo jih organizacije z namenom zadovoljevanja organizacijskih potreb (Marič in drugi, 2020). Uradne time ločimo na tri tipe, in sicer horizontalni, vertikalni in timi za posebne namene. Vodje in njihovi podrejeni sestavljajo vertikalni tip tima. Sestava horizontalnega tipa so zaposleni, ki so podobni kot na hierarhični ravni. Veliko ustvarjalnosti pa zahtevajo timi za posebne namene (Dimovski in drugi, 2005).

Neuradni/neformalni timi pa se oblikujejo glede na priložnost. Torej glede na zadovoljevanje trenutnih potreb organizacije. Oblikujejo jih posamezniki z namenom zadovoljevanja potreb njih samih (Marič in drugi, 2020).

Slika 8: Vrste timov



Vir: Marič in drugi (2020).

Med druge vrste timov, ki sta jih izpostavila Miglič in Vukovič (2006), prištevamo tudi **vodstveni tim**, ki je vrsta interdisciplinarnega tima. Takšen tim vodi glavni vodja, člane pa se izbere glede na njihovo vlogo. **Interdisciplinarni tim** je tim, ki se oblikuje znotraj posameznega oddelka v organizaciji. Posamezniki sestavljajo **poslovni tim** takrat, ko so kot tim odgovorni za dolgoročno vodenje projekta ali enote znotraj organizacije. Tisti tim, ki nudi podporo organizaciji, se imenuje **uradni podporni tim**. **Projektna skupina** se oblikuje na podlagi projekta in traja za čas trajanja projekta. **Preoblikovalni tim** sestavljajo strokovnjaki reorganizacije dela. Skupina posameznikov, ki predstavlja samostojno delo in je ločena od organizacije, tvori **udarno skupino**. **Občasna udarna skupina** je skupina posameznikov za določen čas, ki išče rešitve za nastali problem (Marič in drugi, 2020).

Tim za reševanje problemov je sestavljen iz posameznikov, ki sicer pripadajo različnim oddelkom, vendar diskutirajo o različnih vprašanjih v zvezi z delom in o tem, kako lahko delo v organizaciji še izboljšajo. **Posebni tim** se oblikuje, kadar potrebujemo reševanje problemov na specifičnem področju dela. Tim za izboljšanje kakovosti se oblikuje z namenom iskanja novih poti za izboljšavo kakovosti dela in produktov ali storitev (Možina, 2002).

Za organizacije je najbolj pomembno, da imajo čim več uspešnih timov, saj ti za organizacijo ne predstavljajo izgube, pač pa inovativnost in ustvarjalnost. Prav zato pa je za organizacijo pomembno, da v takšne time investira, saj organizaciji povečujejo uspešnost (Brajša, 1996).

3.1.2 Učinkovitost in uspešnost timov

Samo učinkovitost in uspešnost timov bi lahko vključili že v poglavje, ki opredeljuje vrste timov. Tako lahko ločimo učinkovite in neučinkovite ter uspešne in neuspešne time. Učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način, uspešnost pa delati prave stvari (Milfelner in Žižek, 2014).

Mihalič (2014) deli time na učinkovite in neučinkovite. Tim se šteje za učinkovit, ko ta sledi načelom timskega dela in ga gradi učinkovit vodja. Pomembno je, da se učinkovitost tima spodbuja in ohranja. To pa lahko storimo s prilagajanjem sposobnosti članov z nalogami, podajanjem povratnih informacij, sprotnim odpravljanjem konfliktov in napak ter sprotnim odpravljanjem vira napak in s spodbujanjem hitrega prilagajanja spremembam. Tabela 4 prikazuje razlike med učinkovitim in neučinkovitim timom.

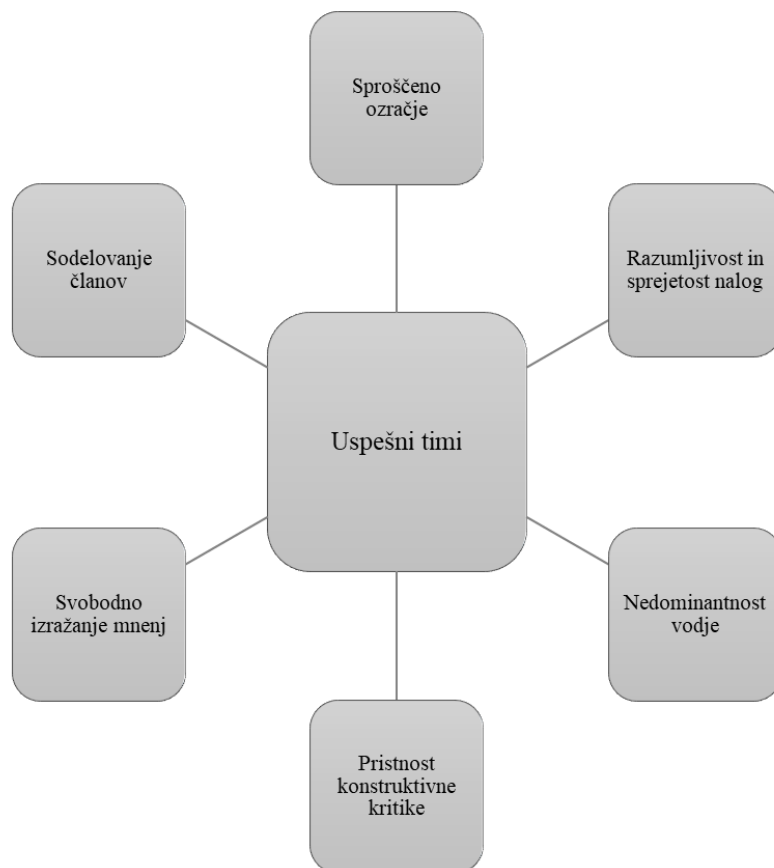
Tabela 4: Razlike med učinkovitim in neučinkovitim timom

UČINKOVIT TIM	NEUČINKOVIT TIM
Naloge in cilji tima so jasni vsem članom, z njimi se strinjajo. O morebitnih nestrinjanjih se med seboj pogovorijo in poiščejo kompromise.	Naloge in cilji tima so nejasni. Člani pogosto ne vedo, kakšne so njihove naloge in cilji, z njimi se velikokrat ne strinjajo.
Razpoloženje v timu je sproščeno in brez napetosti. Vsi člani skrbijo za uspešno in učinkovito izvedbo dela.	Razpoloženje v timu je dolgočasno in brezobzirno. Tim pogosto ni usmerjen k nalogi.
Komunikacija v timu je spontana, odprta in dvosmerna. Vsi so slišani in vsako mnenje je dobrodošlo.	Komunikacija je bolj previdna in zadržana. Člani niso slišani in zelo malokrat povedo svoje mnenje.
Pomembne odločitve se sprejemajo skupaj na podlagi kompromisov. Člani lahko povedo svoje nestrinjanje, ki je upoštevano.	Sprejemanje odločitev je nejasno. Člani se pogosto s sprejeto odločitvijo ne strinjajo in delujejo v nasprotju z njo.
Člani tima se s posameznim ciljem in problemom tima poistovetijo in o občutkih odkrito komunicirajo.	Člani občutke pogosto prikrivajo ter se ne želijo izpostavljati.
Tim je tudi samokritičen. Svoje delovanje stalno spremlja in meri učinkovitost ter uspešnost.	Tim se izogiba svojemu ovrednotenju in se ima za nezmotljivega.

Vir: Marič in drugi (2020).

Poznamo tudi delitev timov glede na njihovo uspešnost. Izpostavimo lahko uspešne, povprečne in neuspešne time. Uspešni tim je tisti, kateri dosežki presežejo vsoto znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov. Vsi uspešni timi imajo določene lastnosti, ki vodijo v uspešnost. Prikazane so na sliki 9. To je lahko dober vodja, jasno zastavljeni cilji, pripravljenost na sprejemanje odločitev, ustrezna komunikacija in tudi ustreznost članov tima. V povprečnem timu člani ne razvijajo timske ustvarjalnosti. Skupaj ne delujejo nič boljše, kot bi deloval posameznik. Za organizacijo pa so takšni timi lahko zelo dragi in negospodarni. Popolno nasprotje uspešnim timom pa so neuspešni timi. Takšen tim sestavljajo posamezniki, ki skupaj delujejo slabše, kot bi deloval posameznik sam. Timsko delo jih zelo omejuje, za organizacijo pa so takšni timi zelo škodljivi in nepotrebni (Brajša, 1996).

Slika 9: Lastnosti uspešnih timov



Vir: Miglič in Vukovič (2006).

Vsaki organizaciji je pomembno, da je čim bolj učinkovita in uspešna. Veliko pozornosti posvetijo tudi k večji produktivnosti v organizaciji. Da se doseže večja produktivnost zaposlenih v organizaciji, zaposlene razdeli v time. Produktivnost je treba graditi tudi na ravni tima, saj ima eno ključnih vlog prav vodja tima, ki mora spodbujati sodelovanje med člani tima, hkrati pa se tako poveča tudi produktivnost (Marič in drugi, 2020).

3.2 Faze razvoja tima

Vsak tim temelji na Tuckmanovem modelu, ki zajema osnovne faze razvoja tima. Sam model je opisan kot sredstvo za opisovanje in preučevanje skupin, skupinske dinamike in timov. Leta 1965 ga je ustvaril Bruce W. Tuckman in ga spremenil leta 1977 v skupnem prizadevanju Tuckmana in Mary Ann Conover Jensen. Novi model se tako imenuje Tuckmanov in Jensenov revidirani model razvoja majhnih skupin. Prvotni model je bil oblikovan iz štirih stopenj, prenovljeni model pa vključuje še peto stopnjo. Splošni poudarek modela je na delovanju skupine znotraj dveh dimenzij, in sicer medosebnih odnosov in nalog (Jones, 2019).

Slika 10: Prenovljeni Tuckmanov model



Vir: Tuckman in Jenson (1977).

Prva faza modela je oblikovanje. Gre torej za ustanovno obdobje oziroma izoblikovanje tima. Vsak član tima dobi svojo vlogo, člani pa se med seboj tudi seznanijo. V timu se v tej fazi poskušata vzpostaviti ustrezno motiviranost in osredotočenost (Marič in drugi, 2020). Člane tima se spodbuja tudi k medsebojnemu druženju in spoznavanju drug drugega. Oblikovanje je začetna in pomembna faza v tem modelu. To je preprosto zato, ker lahko vodi do uspeha in harmonije med člani tima oziroma lahko vodi tudi v nasprotno smer, torej v neuspeh. V tej fazi je treba veliko poudarka dati članom tima ter jim zagotoviti, da se zabavajo, medtem ko se učijo nečesa novega, kar jim lahko pomaga pri njihovem delu (Jones, 2019).

Ko je tim izoblikovan in so v njem določene glavne vloge, se prične druga faza, ki jo poimenujemo viharjenje. Lahko jo poimenujemo tudi viharno oziroma burno obdobje. V tej fazi se člani tima med seboj merijo, se želijo dokazati. Pogosto pride tudi do konfliktnih situacij in nesporazumov. V fazi viharjenja ima glavno vlogo vodja, ki mora spodbuditi motiviranost članov in razvoj članov, hkrati pa skrbi za dobro komunikacijo med člani in ustrezno reševanje problemov in konfliktov (Marič in drugi, 2020).

Tretja faza modela je normaliziranje. Člani tima v tretji fazi tima najdejo načine za ustvarjanje medsebojne skladnosti. Na tej stopnji poskušajo člani skupine sprejemati mnenja

in predloge drug drugega (Jones, 2019). Za to obdobje je značilna umirjenost, urejenost in sproščenost tima. V timu se povečuje stopnja zaupanja, tudi stopnja izmenjave znanj med člani tima je zelo visoka, člani tima med seboj tudi z veseljem sodelujejo (Marič in drugi, 2020).

Nato sledi faza izvajanja oziroma delovanja, v kateri je tim ustrezno integrirana delovna enota. V tej fazi člani skupine začnejo izvajati tudi dejanje pogajanja, v kateri skušajo člani doseči situacijo, ki je zmagovalna. Dejansko delo izvajanja se v tej fazi imenuje »funkcionalna povezanost vlog«. Interakcija med člani je pozitivna (Jones, 2019).

Zadnjo fazo imenujemo prenehanje oziroma prekinitiv. Poimenujemo jo lahko tudi zaključno obdobje. Za to fazo je značilen razpad tima, člani tima začnejo odhajati zaradi nizke stopnje zadovoljstva in motivacije ter energije. Tim se po zaključnem obdobju lahko tudi ponovno vzpostavi (Marič in drugi, 2020).

3.3 Prednosti in slabosti timskega dela

Dandanes je timsko delo tisto, ki se mora čim hitreje in učinkovito prilagajati spremembam, predvsem zato so v timu člani z različnim znanjem in izkušnjami, ki pripomorejo k hitremu iskanju rešitev. Same prednosti timskega dela se kažejo skozi motiviranost vodje tima, medtem ko so člani tima v medsebojni povezavi ter imajo visoko stopnjo komunikacije. Skupaj lahko rešujejo probleme, rastejo, se učijo drug od drugega, med seboj prenašajo znanja in uvajajo nove pristope reševanja problemov. Pri tiskem delu je izboljšana tudi organizacija dela, razvija se kreativnost, prav tako pa člani držijo skupaj in se med seboj podpirajo. Slabosti timskega dela so v skupnem strinjanju, konkurenci med člani tima, saj ta postaja pomembnejša od reševanja problemov. Med slabosti štejemo tudi komunikacijo, saj je ta pogosto prekrivajoča (Gračner, 2021). V tabeli 5 so povzete ključne prednosti in slabosti timskega dela.

Tabela 5: Prednosti in slabosti timskega dela

PREDNOSTI	SLABOSTI
Večja motiviranost.	Skupno mišljenje.
Več kreativnosti in inovativnosti.	Slabo sodelovanje z drugimi timi.
Boljša organizacija dela.	Neusklajenost ciljev.
Visoka stopnja komunikacije.	Prelaganje odgovornosti na druge.
Doseganje kompromisov pri odločanju.	Pomanjkanje podpore vodstva.

se nadaljuje

Tabela 5: Prednosti in slabosti timskega dela (nad.)

PREDNOSTI	SLABOSTI
Lažje prilagajanje spremembam.	Visoki stroški koordiniranja.
Medsebojno dopolnjevanje.	Nesoglasje interesov.
Občutek pripadnosti.	Konkurenca med člani je na prvem mestu.

Vir: Dimovski in drugi (2005), Marič in drugi (2020) in Gračner (2021).

Po Mihalič (2014) se motivacija v timu povečuje z medsebojnim spodbujanjem med člani tima. Sodelovanje in vloga v timu povečujeta občutek pripadnosti. Z delom v timu se povečuje sinergija in kohezija med člani tima, saj je v timu več različnih posameznikov, s tem pa se spodbujata kreativnost in inovativnost.

Člani tima med seboj stalno sodelujejo in komunicirajo, s tem pa prenašajo znanje, izkušnje in druge spretnosti tudi na druge člane tima. Tako člani nadgrajujejo svoje dosedanje kompetence in znanja ter se medsebojno dopolnjujejo. Prednost timskega dela je tudi aktivno sodelovanje in vključitev zaposlenih v aktivnosti in druge naloge (Mihalič, 2014).

Ena od prednosti timskega dela je tudi lažje prilagajanje spremembam in povečanje uspešnosti organizacije z višjo stopnjo kreativnosti in inovativnosti. Rezultat tega je večja stopnja doseganja ciljev tima in organizacije. Med člani tima se vzpostavi povezanost in zaupanje, saj med seboj sodelujejo, se lahko že dobro poznajo in so odvisni drug od drugega ter njihovega dela (Marič in drugi, 2020).

Ena izmed slabosti timskega dela po Mihalič (2014) je pogosto neskladnost ciljev organizacije s cilji tima, saj tim v tem primeru nima ustrezne podpore vodstva ali pa vodstvo nima ustreznih kompetenc za upravljanje tima. Prav tako je slabost tudi slaba informiranost članov tima o njihovih vlogah in odgovornostih. Pogosto pa se pojavlja tudi slabo sodelovanje tima z drugimi timi ali drugimi oddelki v organizaciji.

3.4 Komuniciranje v timu

Marič in drugi (2020) opredelijo komunikacijo kot dvosmeren proces, v katerem se neka informacija ali podatek pretaka od pošiljatelja do prejemnika. Elementi komunikacijskega dvosmernega modela so pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal. Vsi ti glavni elementi pa so razvidni tudi na sliki 11.

Slika 11: Komunikacijski model



Vir: Marič in drugi (2020).

V timu je pomembno, da se ohranja in spodbuja dvostransko in participativno komunikacijo. Posledično ustvarijo pozitivne odnose in povezanost med vodjo in člani tima. Treba je ustvariti ravnovesje med profesionalno in prijateljsko komunikacijo (Marič in drugi, 2020).

Po Mihalič (2014) opredelimo uspešno komunikacijo kot tisto, ki je prilagodljiva, omogoča prost pretok informacij, odpravlja ovire in preprečuje nastanek konfliktov. Komunikacija v timih mora biti hitra in mora omogočati transparentnost ter dvostransko informiranje. S komunikacijo namreč spodbujamo kreativnost in stalno izboljševanje. Pri komuniciranju v timu moramo upoštevati osnovna pravila, ki so prikazana na sliki 12.

Slika 12: Poslovni bonton pri komuniciranju v timih



Vir: Marič in drugi (2020).

Poznamo pet načinov komunikacije v timu, in sicer prvi način je stalna neobvezna diskusija med člani tima. Nadaljujemo s tradicionalnim načinom komuniciranja, med katera štejemo oglasne deske, pisno komuniciranje in telefonske pogovore. Tretji način komunikacije je elektronska komunikacija, ki vključuje elektronska sporočila in internet. Nato poznamo še komunikacijo preko videokonferenc in komunikacijo kot podporo osebnim sestankom (Marič in drugi, 2020).

3.5 Timsko delo in avtentično vodenje

Številne raziskave so pokazale, da avtentično vodenje spodbuja več pozitivnih odnosov in vedenj, ki izboljšujejo uspešnost zaposlenih. Avtentično vodenje je združljivo z zavezanostjo organizacije, delovno uspešnostjo, večjo ustvarjalnostjo in izboljšanim individualnim psihološkim kapitalom. Povezano je tudi z delom v timu in je pomemben predhodnik osebne iniciative. Pozitivno je povezano s produktivnostjo preko osebne pobude in angažiranosti pri timskem delu (Lisbona in drugi, 2021).

Pri vodenju je značilno samoregulativno vedenje, ki služi oblikovanju timskega vedenja ter se kaže v procesu timske refleksije. Timska refleksija pripomore h kritičnemu preučevanju ustreznosti ciljev, strategij in poslovnih procesov. Tim je tako sposoben pravočasno in učinkovito izpolniti cilje in uporabiti znanje in sposobnosti članov v timu (Lyubovnikova in drugi, 2017).

Slika 13: Avtentično vodenje in timsko delo

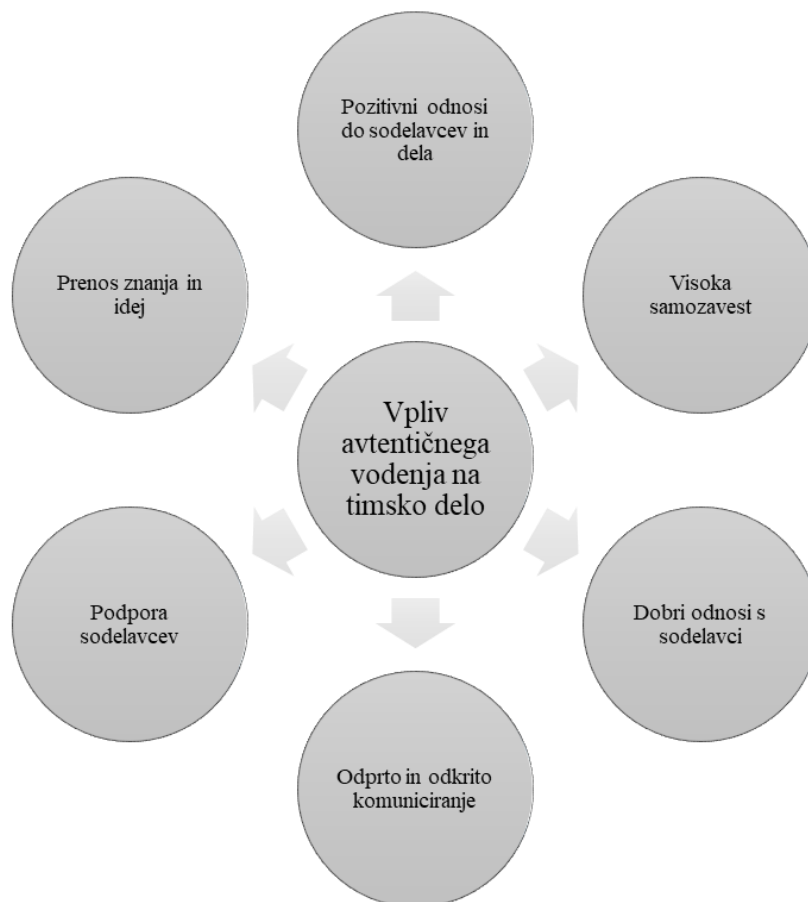


Vir: Lisbona in drugi (2021).

Avtentični vodje objektivno analizirajo relevantne podatke, preden sprejmejo odločitev. Iščejo najrazličnejša mnenja drugih članov tima za odločanje. Vodja zahteva različne

poglede, ki lahko izpodbijajo globoko uveljavljena stališča. Vse informacije odkrito delijo s celotnim timom in jih uporabijo za krepitev tima. Posledično postanejo člani tima bolj samozavestni in prepričani v svoje sposobnosti. Vodje, ki izmenjujejo informacije, dajejo članom tima priložnost, da razvijejo kolektivno intuicijo, razširijo svoje znanje, se učijo drug od drugega in pridobijo nove veščine. Avtentični vodje vodijo tim, da razvije timsko čustveno predanost, kar pa posledično tim naredi močnejši. Prav tako avtentičnost vodje vpliva na timsko krepost (Rego in drugi, 2013). Slika 14 prikazuje vse lastnosti, pomembne za učinkovitost timskega dela.

Slika 14: Vpliv avtentičnega vodenja na timsko delo



Vir: Penger (2006).

Ker postajajo delovna mesta vse bolj zapletena in dinamična, organizacije dajejo prednost timske delu in komplementarnim procesom vodenja. Čeprav to velja za široko paleto delovnih kontekstov, je bilo do danes le malo pozornosti posvečeno pomenu timskega dela v raziskovalnih timih. Ta manjkajoči del pa se zapolnjuje s preučevanjem avtentičnega vodenja, ki je primeren za spodbujanje zahtevanih ravni sodelovanja in usklajevanja (Guenter in drugi, 2017).

4 RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA V JAVNEM ZAVODU

V prvem in drugem poglavju magistrskega dela sem teoretično definirala koncept avtentičnega vodenja in koncept timskega dela. V tretjem poglavju pa želim raziskati seznanjenost teh dveh konceptov v izbranem javnem zavodu. Zanimalo me je, kakšna je raven razvitosti teh konceptov v organizaciji in kakšna je povezava med njima. Želela sem tudi preveriti, kakšno je sodelovanje v timu in kako to sodelovanje vidijo vodje. To dvojce preverjam na ravni zaposlenih in na ravni vodstva.

4.1 Predstavitev javnega zavoda

Z Odlokom o ustanovitvi javnega zavoda št. 23/1992 z dne 15. 5. 1992 je bila ustanovljena Akademska in raziskovalna mreža Slovenije, katere skrajšano ime je ARNES. Ustanoviteljica je Republika Slovenija. Arnes je torej javni zavod, ki organizacijam za raziskovanje, izobraževanje in kulturo omogoča medsebojno povezovanje. Arnes gradi, vzdržuje in upravlja omrežno infrastrukturo, ki povezuje univerze, inštitute, raziskovalne laboratorije, šole, baze podatkov in drugo. Njihovi uporabniki imajo na voljo enake storitve, kot jih imajo v drugih državah, kjer imajo nacionalne akademske mreže. Z drugimi državami sodeluje v projektih Evropske komisije pri razvoju različnih rešitev in testiranju, prav tako tudi pri vpeljavi novih internetnih protokolov in storitev (Zavod Arnes, 2020).

Slika 15: Logotip Arnesa



Vir: Zavod Arnes (2020).

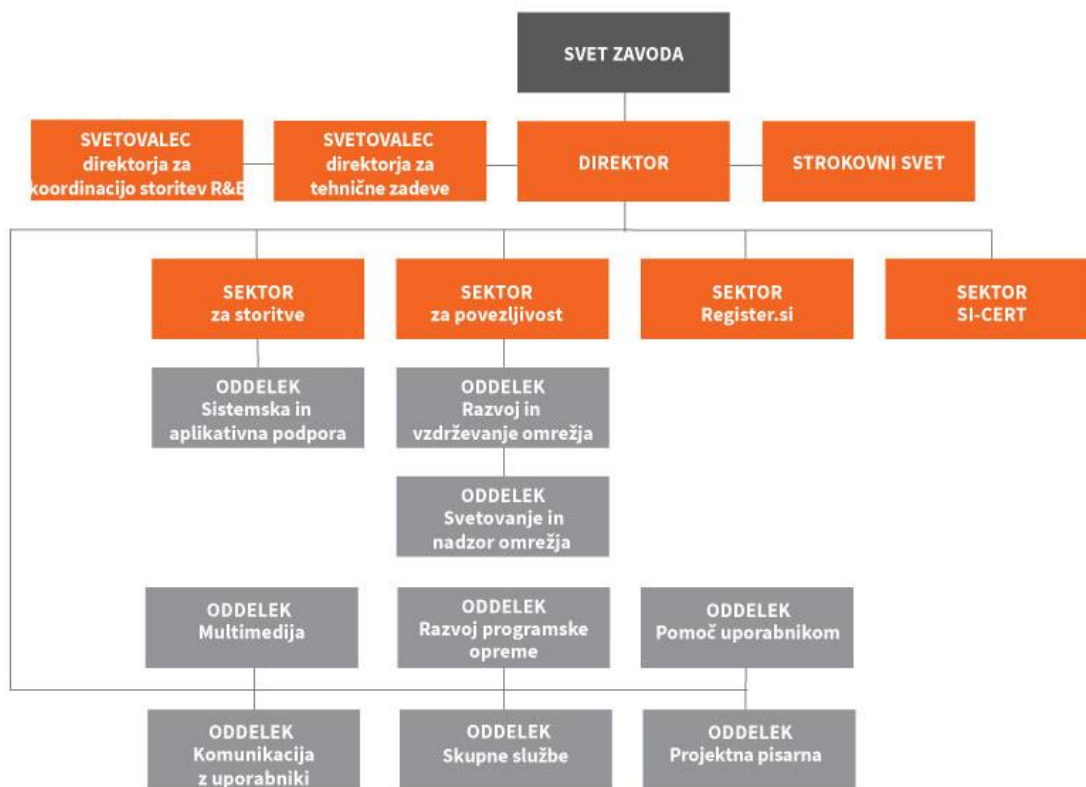
Arnes želi svojim uporabnikom na dolgi rok zagotoviti enake možnosti sodelovanja v enotnem evropskem prostoru. Da lahko to zagotavlja svojim uporabnikom, mora imeti tesno povezano omrežno infrastrukturo s tehnološkimi in varnostnimi standardi. V samo omrežje Arnesa je povezanih že več kot 1.500 slovenskih organizacij, njegove storitve pa uporablja

že 250.000 ljudi. Mednarodna povezljivost z izobraževalnimi in raziskovalnimi omrežji se zagotavlja z omrežjem GÉANT, ki je sofinanciran preko Evropske komisije (Zavod Arnes, 2020).

Organ upravljanja Akademske in raziskovalne mreže Slovenije je svet zavoda, v katerem so trije člani, ki jih imenuje Vlada Republike Slovenije. Enega člana imenuje na predlog ministrstva za znanost, drugega člana na predlog ministrstva za informacijsko družbo in tretjega na predlog ministrstva za izobraževanje. Četrtega člana imenuje strokovni svet javnega zavoda. Zadnjega člana izvolijo zaposleni v javnem zavodu (Zavod Arnes, 2020).

Slika 16 prikazuje organigram javnega zavoda Arnes, na katerem so prikazani tudi vsi oddelki zavoda.

Slika 16: Organigram zavoda



Vir: Zavod Arnes (2020).

V javnem zavodu je skupno 112 delavcev, od tega 94 zaposlenih in 18 študentov.

Arnes skrbi tudi za izobraževanje uporabnikov in prenos znanja. Izvaja različna predavanja ter organizira Mrežo znanja, ki je vsakoletna jesenska konferenca. Njen program je namenjen udeležencem, ki delujejo na področju izobraževanja, raziskovanja in kulture. Pripravlja tudi različne strokovne delavnice in odprte spletne tečaje (Zavod Arnes, 2020).

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologije

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Prvi del vključuje opredelitev koncepta avtentično vodenje in koncepta timske delo. Pripravljen je na osnovi deskriptivne metode. Sestavljen je iz domače in tuje literature. Uporabila sem tudi metodo kompilacije, s katero sem povzela stališča in ugotovitve različnih avtorjev.

Raziskovalni del magistrskega dela je sestavljen iz kvalitativne in kvantitativne analize na primeru javnega zavoda Arnes. Namen raziskave je predvsem raziskati prisotnost koncepta avtentičnega vodenja in timskega dela v izbrani organizaciji. V raziskavo so vključeni zaposleni javnega zavoda ter vodstvo. S pomočjo domače in tuje literature sem sestavila zaprta tipa vprašalnikov tako za zaposlene kot tudi za vodje. Poleg tega sem zaradi večje objektivnosti, veljavnosti in zanesljivosti vprašalnika pripravila in izvedla tudi poglobljeni polstrukturirani intervju z vodjo.

V zaključku magistrskega dela bodo rezultati zaključene raziskave služili za izoblikovanje priporočil vodstvu. Tako bodo prispevali k izboljšanju avtentičnega vodenja in timskega dela v izbrani organizaciji. Slika 17 prikazuje sistematičen potek celotne naloge.

Slika 17: Načrt raziskovanja



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

Vsak posamezni korak ima ključno vlogo pri samem nadaljevanju naloge. Kot najprimernejši pristop za obravnavano temo magistrskega dela sem izbrala multimetodološki pristop, saj ta omogoča uporabo več metod raziskovanja.

4.2.1 Cilj raziskave

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v izbranem javnem zavodu na podlagi raziskave ter določiti medsebojno povezanost.

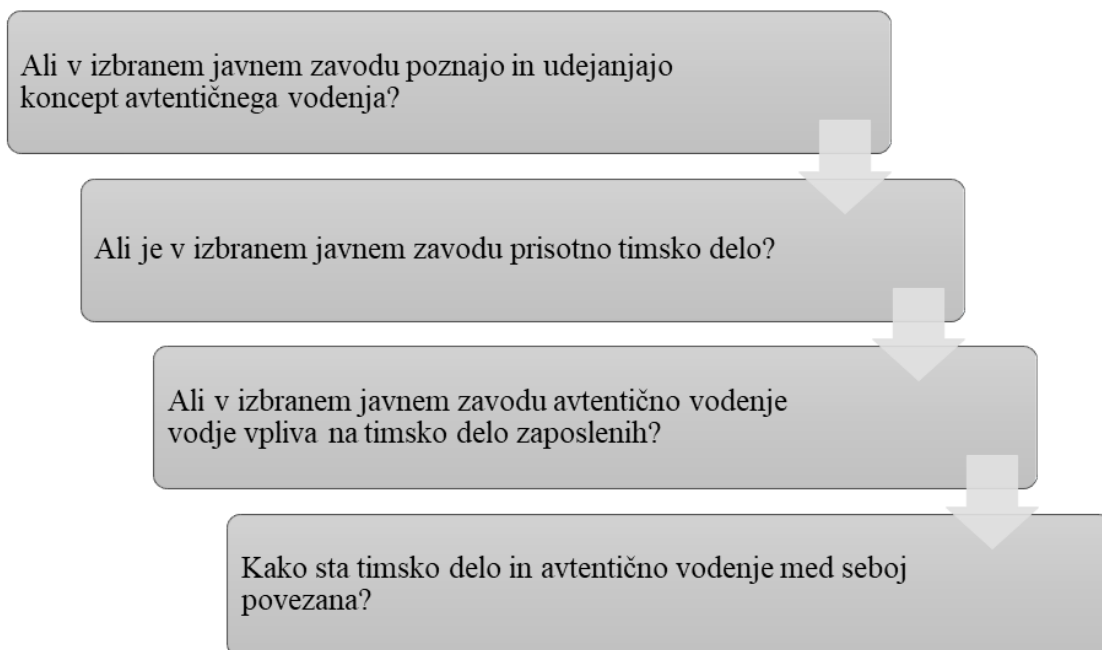
Pri tem bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

1. Preučiti koncept avtentičnega vodenja in timskega dela ter opredeliti njune bistvene elemente s pomočjo javno dostopne domače in tuje strokovne in znanstvene literature.
2. S pomočjo raziskave ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v izbranem javnem zavodu ter njuno medsebojno povezanost.
3. Oblikovati in določiti priporočila in smernice vodenja na osnovi ugotovitev, ki jih bom pridobila na podlagi raziskave v izbranem javnem zavodu.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

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

Slika 18: Raziskovalna vprašanja



Vir: lastno delo.

Poleg proučevanja literature in pisanja teoretičnega dela magistrskega dela sem ugotovila, da avtentično vodenje koristno vpliva na zaposlene in timsko delo v organizaciji. Raziskava, ki sem jo izvedla v javnem zavodu, mi bo v oporo pri reševanju zgoraj zastavljenih vprašanj.

Z odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja bom lahko potrdila ali ovrgla temeljno tezo magistrskega dela.

4.2.3 Omejitve raziskovanja

Omejitve pri raziskovanju in pisanju magistrskega dela so metodološke in vsebinske. Omejitve vsebinskega dela izhajajo iz primerne uporabe pridobljenih obstoječih oziroma sekundarnih virov, ki so bili pridobljeni za neki drugi namen. Predvidevali sem morebitne omejitve, ki se tičejo tako kvalitativnega kot tudi kvantitativnega raziskovanja. Povezane so z uporabo sekundarnih virov in subjektivnostjo preučevanih oseb. Omejitve so povezane tudi z dvomom v anonimnost, saj preučevani vzorec ni pretirano velik. Samo subjektivnost sem premagovala z metodo triangulacije, saj sem zanesljivost preverila z več strani. Glede anonimnosti pa sem zaposlenim podala zagotovilo o anonimnosti že v samem začetku anketiranja.

4.2.4 Oblikovanje vprašalnikov

V magistrskem delu sem se odločila, da želim raziskati avtentičnost vodij in timsko delo v izbranem javnem zavodu. Za potrebe raziskave sem najprej izdelala primerne anketne vprašalnike – prvi je namenjen vsem zaposlenim, drugi pa je namenjen vodjem. Pripravila sem vprašalnike zaprtega tipa in tudi vprašanja za poglobljen polstrukturirani intervju.

Anketni vprašalnik za zaposlene je sestavljen iz treh sklopov. Prvi sklop se nanaša na samo avtentičnost njihove vodje, drugi sklop pa je namenjen tinskemu delu. Uporabila sem Likertovo 5-stopenjsko mersko lestvico, ki omogoča razpon, kjer zaposleni niso naklonjeni trditvi, do popolnega strinjanja s trditvijo. Zadnji sklop sem namenila demografskim vprašanjem. Pri sestavi vprašalnika za zaposlene in za vodje sem izhajala iz že preverjenih virov in orodij, saj sem le tako lahko pripravila utemeljeno in verodostojno analizo.

Vprašalnik, namenjen zaposlenim sem pripravila s pomočjo različne literature, med njimi sem upoštevala knjigo Dimovski in drugi (2009). Nato sem izhajala iz dela Marič in drugi (2013). Upoštevala sem tudi delo Neiderja in Schriesheimana (2011), ki sta prav tako izvedla raziskavo o prisotnosti avtentičnega vodenja v izbrani organizaciji s pomočjo vprašalnika. Pomagala sem si z delom Walumbwe in drugih (2008), s katerim sem nato lahko sestavila verodostojen anketni vprašalnik.

Anketni vprašalnik za vodje je sestavljen iz dveh sklopov, in sicer je prvi sklop sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na lastnosti vodij. Drugi sklop je namenjen demografskim vprašanjem. Prav tako kot pri vprašalniku za zaposlene je tudi tukaj uporabljena Likertova 5-stopenjska lestvica. Pomoč pri sestavi vprašalnika za vodje sem dobila pri enaki literaturi kot pri vprašalniku za zaposlene. Upoštevala sem knjigo Dimovskega in drugih (2013) ter delo Walumbwe in drugih (2008).

Za pripravo obeh vprašalnikov sem uporabila aplikacijo EnKlikAnketa, ki omogoča spletno anketiranje. Vprašalnik sem v omenjenem orodju sestavila in ga testirala. Ko sem preverila, da je vprašalnik dobro pripravljen, sem povezavo do vprašalnika preko elektronske pošte posredovala zaposlenim in vodjem v izbrani organizaciji. Vprašalnik na spletu mi je omogočil hitrejšo in lažjo analizo zbranih podatkov ter anonimnost.

Z vprašalnikom za zaposlene in vodje sem želela ugotoviti prisotnost obeh konceptov v izbrani organizaciji in ugotoviti, v katerih elementih so vodje močnejši in kje so šibkejši. Vse ugotovitve pa sem povzela v zaključnih ugotovitvah in priporočilih organizaciji. Vprašalnika sem priložila v prilogi.

4.2.5 Oblikovanje intervjuja

Odločila sem se, da poleg vprašalnikov izvedem tudi poglobljen polstrukturirani intervju z eno od vodij v javnem zavodu. Za sestavo odprtega tipa vprašanj sem se oprla na že uporabljeno literaturo. V veliko pomoč mi je bila knjiga Marič in drugi (2020), predvsem kar se tiče sklopa vprašanj o timskem delu. Za intervju sem pripravila dva sklopa vprašanj. Prvi sklop se navezuje na avtentično vodenje, drugi pa na timsko delo. Pomagala sem si tudi s pripravljenima vprašalnikoma, le da sem pri intervjuju vprašanja prilagodila za vodjo. Vsak sklop vprašanj za vodjo je vseboval 10 vprašanj in nekaj podvprašanj. Z intervjujem pa sem želela ugotoviti avtentičnost vodje in prisotnost timskega dela, da bi z opravljeno analizo lahko pripravila priporočila vodstvu.

4.3 Analiza rezultatov raziskave

4.3.1 Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene

Anketni vprašalnik je bil posredovan vsem zaposlenim in tudi študentom Akademске in raziskovalne mreže Slovenije. Skupaj sem pridobila 68 dokončanih vprašalnikov, kar predstavlja 60 % vseh zaposlenih in študentov. Anketo je izpolnilo 52 % moških in 48 % žensk. Največ anketirancev, in sicer 27 %, je bilo starih med 35 in 44 let. Drugo mesto si delijo anketiranci s starostjo med 25 in 34 let ter anketiranci s starostjo med 45 in 54 let. Malo manj anketirancev je bilo starih do 24 let (16 %). Najmanj anketirancev, 8 %, je bilo starih nad 55 let.

V tabeli 6 je prikazan vzorec respondentov vprašalnika za zaposlene.

Tabela 6: Predstavitev vzorca respondentov vprašalnika za zaposlene

VZOREC RESPONDENTOV	
SPOL (v %)	
Moški	52
Ženski	48
STAROST RESPONDENTOV (v %)	
do 24	16
od 25 do 34	25
od 35 do 44	27
od 45 do 54	25
nad 55	8
STOPNJA IZOBRAZBE RESPONDENTOV (v %)	
Osnovnošolska	2
Poklicna, srednješolska	8
Višješolska	13
Visokošolska, univerzitetna	23
Magisterij, doktorat	55
DELOVNE IZKUŠNJE RESPONDENTOV V ZAVODU ARNES (v %)	
manj kot 1 leto	14
od 1 do 3	12
od 4 do 6	23
od 7 do 9	17
več kot 10 let	34

Vir: lastno delo.

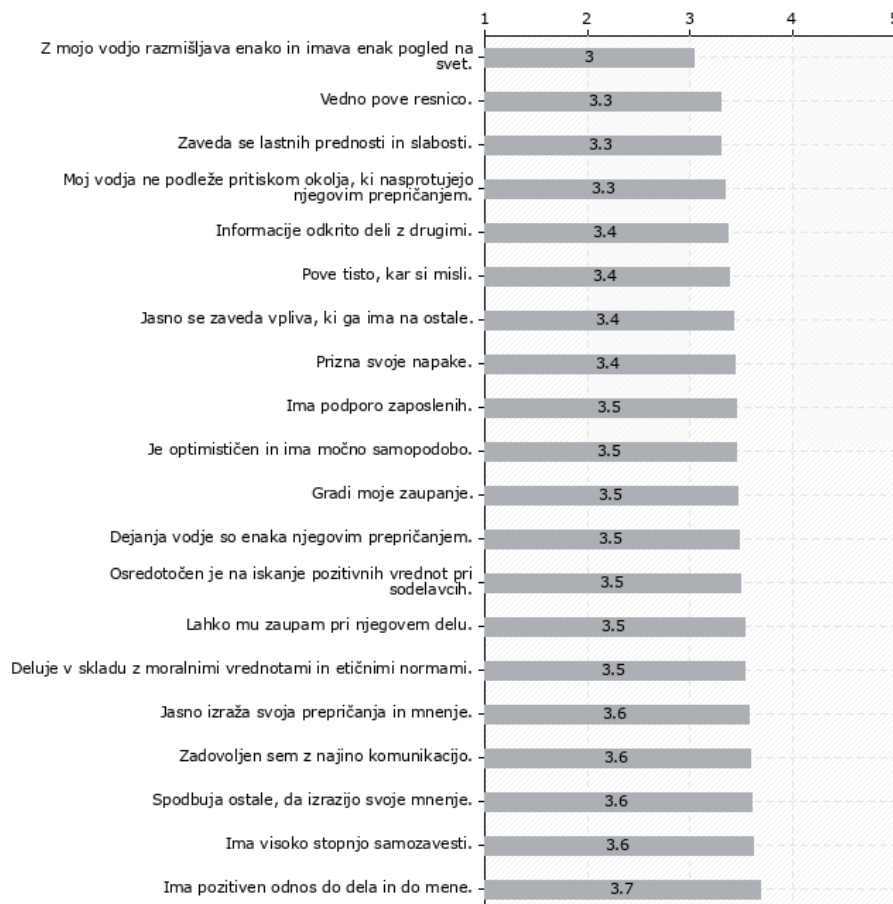
Največ anketirancev, in sicer 55 %, ima opravljen magisterij oziroma doktorat. Sledi visokošolska in univerzitetna izobrazba, ki jo ima 23 % anketirancev. Nato pa si po vrsti sledita še višješolska izobrazba ter poklicna oziroma srednješolska izobrazba. 2 % anketirancev ima le osnovnošolsko izobrazbo.

Več kot 10 let delovnih izkušenj ima 34 % anketirancev, manj kot eno leto pa 14 %. Od 4 do 6 let delovnih izkušenj ima 23 % anketirancev. Sledijo anketiranci, ki imajo med 7 in 9 let delovnih izkušenj. Najmanj anketirancev, 12 %, pa ima od 1 do 3 leta delovnih izkušenj.

4.3.1.1 Analiza koncepta avtentično vodenje

V prvem sklopu anketnega vprašalnika so predstavljene lastnosti vodje in se nanašajo na zaznavo avtentičnosti vodje s strani zaposlenih in študentov. Zaznava avtentičnosti vodje s strani zaposlenih je zelo pomembno, saj vodja samega sebe zaznava kot bolj avtentičnega, kot ga lahko zaznavajo njegovi sledilci (Černe in drugi, 2011). Slika 19 prikazuje rezultate prvega sklopa vprašalnika.

Slika 19: Rezultati zaznave avtentičnosti vodij



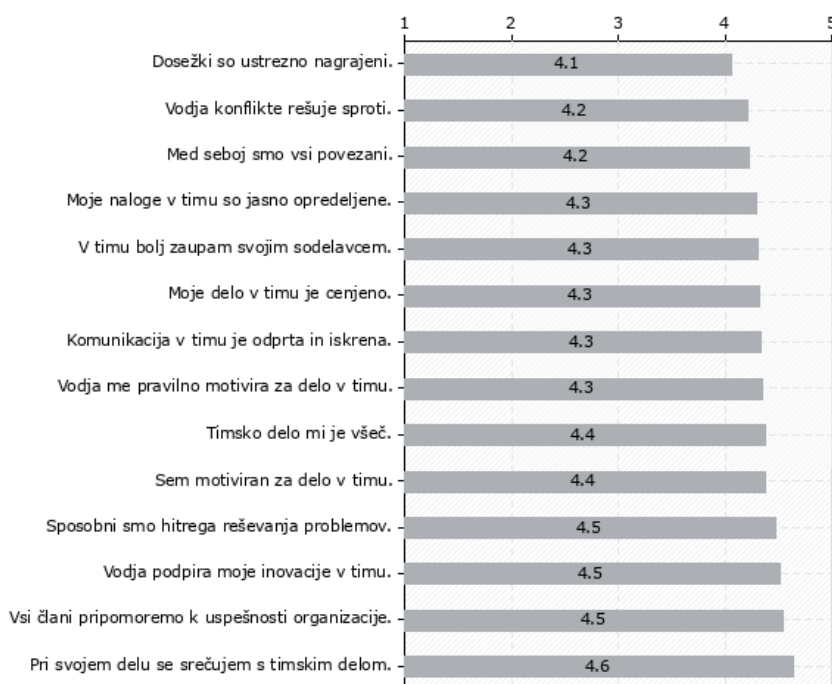
Vir: lastno delo.

Iz slike 19 je razvidno, da se je največ anketirancev izreklo za trditev, da ima vodja pozitiven odnos do dela in do svojih zaposlenih (3,7). Strinjali so se tudi, da vodja spodbuja druge, da izrazijo svoje mnenje (3,6) ter da jasno izraža svoja prepričanja in mnenje (3,6). Poleg teh dveh lastnosti so zaposleni zadovoljni tudi s komunikacijo med njimi in vodjo (3,6). Potrdili so, da ima njihov vodja visoko stopnjo samozavesti (3,6). Veliko se jih je strinjalo, da njihov vodja deluje v skladu z moralnimi vrednotami in etičnimi normami (3,5), da mu lahko zaupajo pri njegovem delu (3,5) in da je osredotočen na iskanje pozitivnih vrednot pri svojih sodelavcih (3,5). Enako so zaposleni ocenili tudi, da vodja gradi njihovo zaupanje, da ima močan »jaz«, ima podporo zaposlenih ter da so njegova dejanja enaka njegovim prepričanjem. Potrdili so tudi, da vodja svoje napake prizna (3,4), informacije odkrito deli z drugimi (3,4), jasno se zaveda svojega vpliva na druge (3,4) in vedno pove, kar si misli ter informacije odkrito deli z drugimi (3,4). Manj so se strinjali s trditvami, da vodja vedno pove resnico (3,3), da se zaveda lastnih prednosti in slabosti (3,3) in da ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem (3,3). Najmanj so se strinjali s trditvijo, da imajo zaposleni enako razmišljanje in enak pogled na svet kot njihovi vodje (3).

4.3.1.2 Analiza koncepta timsko delo

V drugem sklopu vprašanj je bil v ospredju koncept timsko delo. Namen je bil ugotoviti prisotnost timskega dela v javnem zavodu, ali ga spodbujajo ter kako ga sprejemajo zaposleni.

Slika 20: Rezultati zaznave značilnosti timskega dela



Vir: lastno delo.

Timska struktura organizacije je v svetu priljubljena predvsem zaradi skupinskega odločanja o rasti in prihodnosti organizacije. Pri odločanju ne sodelujejo samo vodje in vrhni management, temveč se v odločanje vključijo tudi zaposleni. Takšna struktura pa daje zaposlenim občutek pomembnosti ter pripadnosti celotni organizaciji in ne le oddelku, v katerem delujejo (West in Markiewicz, 2008).

Kot je razvidno iz slike 20, se zaposleni v javnem zavodu Arnes pri svojem delu srečujejo s timskim delom. Analiza kaže, da vsi člani tima pripomorejo k uspešnosti organizacije (4,5). Večina anketirancev se strinja, da vodja podpira njihove inovacije v timu (4,5) in so kot tim sposobni hitrega reševanja problemov (4,5). Potrdili so tudi, da so motivirani za delo v timu in jim je timsko delo všeč (4,4). Sodelovanje v timu zaposleni ocenjujejo dobro, potrjujejo tudi, da je njihova komunikacija iskrena. Menijo, da so njihove naloge jasno opredeljene, prav tako pa bolj zaupajo svojim sodelavcem. Strinjajo se tudi, da jih vodja pravilno motivira za delo v timu. Več kot polovica se strinja, da so si med seboj vsi povezani in da vodja konflikte rešuje sproti (4,2). Najmanj so se opredelili do trditve, da so dosežki v timu ustrezno nagrajeni (4,1).

4.3.2 Analiza anketnega vprašalnika za vodje

Anketni vprašalnik za vodje je bil posredovan vsem vodjem, ki so zaposleni v obravnavanem javnem zavodu. Arnes ima 10 vodij, od tega je en direktor javnega zavoda. Pridobila sem 7 popolnoma izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 70 % vseh vodij. Anketni vprašalnik je izpolnilo 67 % moških in 33 % ženskih vodij. Največ anketirancev (33 %) je bilo starih med 25 in 34 let ter med 45 in 54 let. Drugo mesto si delijo anketiranci s starostjo med 35 in 44 let ter anketiranci s starostjo nad 55 let. Nihče od vodij ni mlajši od 24 let.

Tabela 7: Predstavitev vzorca respondentov vprašalnika za vodje

VZOREC RESPONDENTOV	
SPOL (v %)	
Moški	67
Ženski	33
STAROST RESPONDENTOV (v %)	
do 24	0
od 25 do 34	33

se nadaljuje

Tabela 7: Predstavitev vzorca respondentov vprašalnika za vodje (nad.)

VZOREC RESPONDENTOV	
od 35 do 44	17
od 45 do 54	33
nad 55	17
STOPNJA IZOBRAZBE RESPONDENTOV (v %)	
Osnovnošolska	0
Poklicna, srednješolska	0
Višješolska	0
Visokošolska, univerzitetna	50
Magisterij, doktorat	50
DELOVNE IZKUŠNJE RESPONDENTOV V ZAVODU ARNES (v %)	
manj kot 1 leto	0
od 1 do 3	0
od 4 do 6	17
od 7 do 9	50
več kot 10 let	33

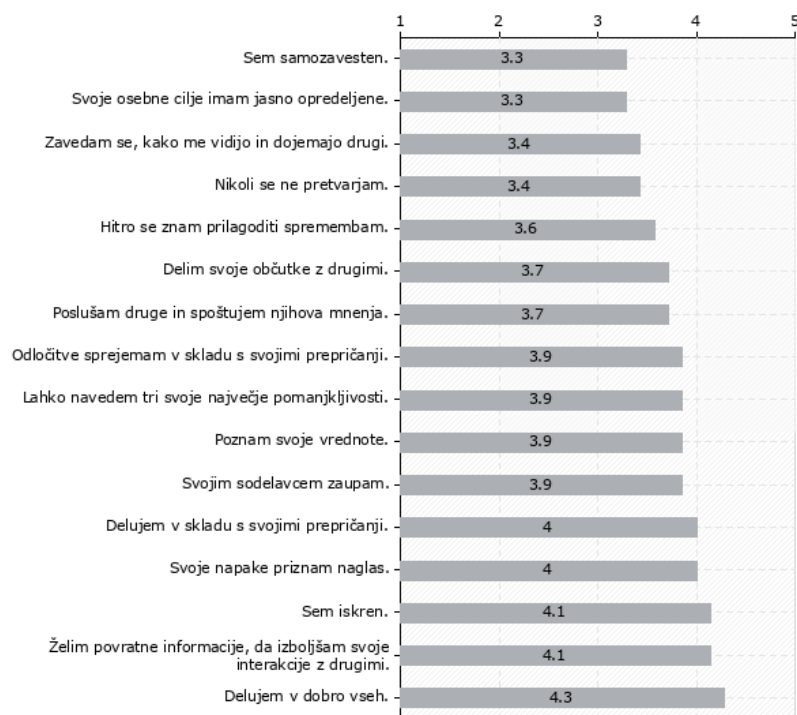
Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 7, ima polovica anketirancev opravljen magisterij oziroma doktorat (50 %). Drugi pa imajo zaključeno visokošolsko oziroma univerzitetno izobrazbo (50 %). Le osnovnošolske, poklicne oziroma srednješolske in višješolske izobrazbe nima nihče od vodij.

Polovica anketirancev ima med 7 in 9 let delovnih izkušenj v zavodu Arnes (50 %). Nato sledijo anketiranci, ki imajo več kot 10 let delovnih izkušenj (33 %). Od 4 do 6 let delovnih izkušenj ima 17 % anketirancev. Nihče od anketirancev nima manj od 3 let delovnih izkušenj.

Anketni vprašalnik za vodje je bil sestavljen iz enega sklopa vprašanj o zaznavi lastne avtentičnosti vodij. Predstavljene so bile lastnosti vodij in so se nanašale na zaznavanje lastne avtentičnosti. Pomembno je, da ima vodja svoje vrednote usklajene z družbeno etičnim kodeksom, saj mora poleg avtentičnosti izkazovati še poštenost. To pa mu služi kot pomoč pri pridobivanju spoštovanja svojih sledilcev in za pomoč pri vplivu na njihova dejanja (Černe in Penger, 2010).

Slika 21: Rezultati zaznave lastne avtentičnosti vodij



Vir: lastno delo.

Analiza kaže, da so se anketiranci najbolj strinjali s trditvijo, da delujejo v dobro vseh (4,3). Strinjali so se tudi, da so iskreni (4,1) in da si želijo povratnih informacij, saj s tem lahko izboljšajo svoje interakcije z drugimi (4,1). Več kot polovica vodij svoje napake prizna naglas in deluje v skladu s svojimi prepričanji (4). Veliko se jih je strinjalo, da svojim sodelavcem zaupajo, da poznajo svoje vrednote in da odločitve sprejemajo v skladu s svojimi

prepričanji (3,9). Prav tako se strinjajo, da lahko navedejo svoje tri največje pomanjkljivosti (3,9). Svoje občutke delijo z drugimi (3,7) ter spoštujejo mnenja vseh in jim prisluhnejo (3,7). Potrdili so, da se znajo prilagoditi spremembam (3,6), da se nikoli ne pretvarjajo (3,4) in da se zavedajo, kako jih vidijo in dojemajo drugi (3,4). Najmanj so se izrekli za trditev, da so samozavestni (3,3) in da imajo svoje osebne cilje jasno opredeljene (3,3).

4.3.3 Analiza intervjuja

Izvedla sem poglobljen polstrukturirani intervju z eno od vodij oddelka v javnem zavodu. Vodja je želel ostati anonimen. Intervju je skupno sestavljalo 20 vprašanj, ki sem jih pripravila s pomočjo literature in lastnega znanja ter s pomočjo red. prof. dr. Sandre Penger. Intervju je bil opravljen v oktobru 2023. Pogovor sem snemala in nato iz zvočnega posnetka naredila transkripcijo. Intervju sem z vodjo oddelka opravila kar na lokaciji javnega zavoda Arnes. Sestavljen je iz dveh sklopov, in sicer v prvem gre za avtentično vodenje in v drugem za timsko delo.

SKLOP I.: Avtentično vodenje

1. Kakšna je Vaša trenutna zaposlitev v organizaciji ARNES? Kako dolgo ste že zaposleni tukaj in kako se je razvijala Vaša pot v organizaciji od prvega dne do danes?

Na Arnesu sem zaposlen od leta 2002. Kolektiv je takrat štel približno 20 zaposlenih. Sedaj pa nas je okrog 100. Smo precej zrastle. Ob prihodu sem bil edini pravnik. Kasneje se je kolektiv povečeval in so se začele oblikovati posamezne skupine podpornih služb. Nekaj časa sem opravljal delo pomočnika direktorja za splošne zadeve, leta 2017 pa sem prevzel vodenje oddelka.

2. Zakaj imate željo po vodenju? Kako bi opisali sebe kot vodjo (torej način vodenja, odnos z zaposlenimi)?

Nimam toliko želje po vodenju, več mi pomeni uresničevanje neke vizije in vodenje je sredstvo za to. To je vrsta svobode, ki mi veliko pomeni.

Pri vodenju poskušam biti to, kar sem. Izhajam iz sebe, iz svojih vrednot in nazorov. Pomembno je, da so pravila jasno določena in da se jih zaposleni držijo, pridejo pa včasih posamezne dileme, ki jih je potrebno razrešiti. V reševanje problemov poskušam vključevati člane skupine. Rad slišim njihovo mnenje in razlago njihovega stališča. Na ta način spoznavam njihovo osebnost in način razmišljanja. Prav tako mi je pomembno, da v primeru, če gre za mojo odločitev, le-to pojasnim in obrazložim. Če nimam takoj jasnega odgovora na neko problematiko, to tudi povem in pustim čas za premislek. Mislim, da je ključno, da se v kolektivu poslušamo in da se lahko svobodno izražamo.

3. Ste že slišali za koncept avtentičnega vodenja? Kaj si predstavljate pod konceptom avtentičnega vodenja?

Za izraz sem že slišal, vendar se o njem nisem nikoli podučil. Predstavljam si, da vodja izhaja iz sebe, iz lastnega sistema vrednot in zavedanja. Vodja to poskuša projicirati na skupino, jo usmerjati in spodbujati dobre odnose v skupini. To je lahko dober temelj za dobro komunikacijo in pristne odnose.

4. Kdo po Vašem mnenju predstavlja dobro vodjo? Katere so te lastnosti, ki predstavljajo dobrega vodjo?

Dober vodja je vodja, ki vidi posameznike, poskuša z vsakim vzpostaviti dober odnos, prepozna šibkosti in prednosti posameznika ter glede na to, prilagodi svoje vodenje. Dober vodja je trden in ima vizijo ter upošteva, da do cilja ne more priti preko »strupel«, da gre za skupinsko delo. Idealno je, če člani skupine vodji zaupajo in lahko ponotranjijo ta cilj.

5. Ali pri vodenju izhajate iz lastnih vrednot in prepričanj? Za katere vrednote menite, da jih zasledujejo dobri vodje?

Ja, sigurno izhajam iz lastnih vrednot in prepričanj. Kot že rečeno, menim, da je pomembno biti to, kar si, pomembno je poznati svoje šibkosti in vrline, in to tudi pokazati. Ena od mojih vrednot je sigurno harmonija, saj zelo težko delujem v okolju, ki je napadalno, v katerem vlada sovražno ozračje. Če so odnosi harmonični oziroma vsaj spoštljivi, se vse zadeve lažje rešijo. Tudi ustvarjalnost v skupini naraste, pojavijo se nove ideje, ki se sicer ne bi.

6. Kakšen odnos imate z zaposlenimi? Menite, da je pomembno, da se spodbujajo iskrenost, zaupanje in odprto komuniciranje med njimi?

Mislím, da imam s člani skupine dober odnos.

Spodbujanje odprte komunikacije in zaupanja ter iskrenost so sigurno ključni za dobro počutje ljudi in občutek pripadnosti.

7. Ali menite, da poznate samega sebe? Se zavedate svojih prednosti in slabosti? Katero svojo prednost bi izpostavili? Ali svoje slabosti oziroma pomanjkljivosti pokažete tudi zaposlenim?

Mislím, da se precej dobro poznam, je pa spoznavanje proces, ki traja vse življenje. Včasih me še vedno preseneti kakšna moja reakcija na določeno situacijo. Trudim se čim bolj ozavestiti, kje so moje prednosti in predvsem šibkosti in kako lahko te šibkosti obrnem in izboljšam. Svoje pomanjkljivosti pokažem tudi članom skupine, saj ravno to ustvarja tisto človeškost, ki jo skupina potrebuje, da lahko zgradi odnos zaupanja. Nihče ni nezmotljiv in vsak kdaj dela napake. Pomembna je lekcija, ki se jo iz napake naučiš.

8. Kaj za Vas predstavlja največjo motivacijo?

Dobro vzdušje skupine. Veliko mi pomeni, če vidim, da so ljudje zadovoljni, da se znajo zabavati in so sproščeni. Rad vidim, da zaposleni radi pridejo na delo.

9. Ste pri svojem vodenju iskreni? Zaposlenim zaupate ključne informacije, ki se tičejo organizacije? Menite, da sami delujete v skladu z etičnimi in moralnimi načeli?

Zaposlene poskušam čim bolj obveščati o ključnih informacijah, saj je to pomembno tudi za njihovo delo. Trudim se delovati v skladu z etičnimi in moralnimi načeli. Z drugimi ravnam, kot si želim, da bi ravnali z mano.

10. Ali spodbujate razvoj in učenje pri zaposlenih? Na kakšen način? Vas zaposleni občudujejo in se z Vami poistovetijo?

Razvoj in učenje se mi zdita ključnega pomena. Celo življenje se moramo razvijati in učiti, saj življenje ni nekaj statičnega, življenje teče naprej. Tudi pridobivanje kompetenc na različnih področjih je vitalnega pomena, ne le za delovno področje. Trudim se, da bi zaposlenim ponudil to, kar jih zanima, tudi če ni strogo vezano na njihovo delo. Smiselno se mi zdi, da se zaposlene podpre in se jim dovoli, da se izobražujejo. Z razvojem zaposlenih pridobiva tudi organizacija.

SKLOP II.: Timsko delo

1. Kaj za Vas pomeni timsko delo? Je v Vašem oddelku prisotno timsko delo?

Timsko delo je delo več ljudi za skupen cilj. Je povezovanje ljudi, da je končni izdelek dober oziroma da stvari dobro tečejo, da je proces pokrit. Pri nas je veliko timskega dela. Različna delovna mesta drug drugega dopolnjujejo in se nadomeščajo.

2. Kakšno je Vaše mnenje glede uporabe timskega dela v javnih zavodih? Kako timsko delo poteka v Vaši organizaciji?

Nimam izkušnje, kako je drugod. Si pa predstavljam, da v večini javnih zavodov prevladuje neka oblika timskega dela.

Člane kolektiva skušam spodbujati, da si med seboj pomagajo in se povezujejo, kolikor je to mogoče, da s skupnimi močmi pridemo do končnega cilja.

3. Kakšen je po Vašem mnenju učinkovit in uspešen tim?

Takšen, ki ima zavzete posameznike. Da le-ti ponotranjijo cilj, ki ga je potrebno doseči in so sposobni in odprti, da delijo svoje znanje in ideje s sodelavci.

4. Kakšna je komunikacija v Vašem timu? Kako lahko Vi kot vodja spodbujate komunikacijo v timu?

Rekel bi, da je naša komunikacija kar dobra. O tem bi lahko več povedali člani mojega tima. Komunikacijo skušam spodbujati tako, da na sestankih večkrat povprašam za mnenje in predloge in pustim prostor za debato.

5. Katere so po Vašem mnenju prednosti, ki jih v organizacijo prinese timsko delo?

Bistvo timskega dela je povezovanje, in ravno povezovanje je tisto, kar nas na koncu dela zadovoljne in nas bogati. Cilj, ki ga skupina doseže preko povezovanja in sodelovanja, je z mojega vidika vreden največ.

6. Kakšna je Vaša vloga pri timskem delu? Kako motivirate zaposlene za delo v timu?

Moja naloga je, da zaposlene usmerjam, da jim dam prostor, v katerem se lahko pogovorijo in se rodijo ideje. Spodbujam jih k sodelovanju. Želim biti eden od članov tima, in ne nad njimi.

7. Vsak član mora natančno in zanesljivo opravljati svoje delo. Kako pomembna je za Vas ta trditev?

Dobro je, da se k temu teži, vendar se je potrebno zavedati človeškega faktorja. Nekdo je bolj natančen kot drug. Enako velja za zanesljivost. Ključno je, da prave ljudi postavimo na pravo mesto.

8. Obstajajo, po Vašem mnenju, tudi kakšne slabosti timskega dela? Katere so? Se odražajo tudi v Vaši organizaciji?

Osebno ne vidim slabosti timskega dela. Mogoče bi omenil le to, da je potrebno veliko prilagajanja in je končni rezultat lahko drugačen od tistega, za katerega meniš, da bi bil najboljši. Vendar je to potrebno vzeti v poštev. Lahko je kdaj prisoten tudi kakšen konflikt, ki pa je na dolgi rok lahko potencial za rast in preseganje.

9. Ali je za uspešnost in učinkovitost tima vedno zaslužno vodstvo? Zakaj tako menite?

Ni nujno. Vodstvo k uspešnosti zelo pripomore, ampak za uspešnost timskega dela so v prvi vrsti zaslužni člani tima.

10. Kaj bi Vas kot enega izmed članov tima motiviralo, da se razvijate, usposabljate in izobražujete? Zakaj?

Motiviralo bi me to, da bi lahko prispeval svoj delež k določenemu cilju, da bi se naučil novih stvari in se izobraževal o zadevah, ki me zanimajo in imel pri tem podporo vodstva. Želel bi si, da ne bi bilo preveč resnega ali strogega ozračja v mojem delovnem okolju. Motivirali bi me urejeni in sproščeni odnosi, da bi informacije prehajale in bi komunikacija bila dobra. Konec koncev tudi prijateljski odnosi.

Vodja oddelka v javnem zavodu Arnes pozna pomen timskega dela in avtentičnega vodenja. Pri odgovarjanju na zastavljena vprašanja je bil samozavesten in spoštljiv. Zaveda se lastnih pomanjkljivosti in prednosti. Na vprašanja je podajal premišljene in resnične odgovore. Vodja pri svojem vodenju izhaja iz sebe, svojih izkušenj in vrednot. Za koncept avtentičnega vodenja je že slišal, vendar se ni nikoli poglobljal o pomenu koncepta. Skozi pogovor je bilo očitno, da si zelo dobro predstavlja, kaj avtentično vodenje sploh je. Njegov način vodenja vključuje veliko elementov in lastnosti avtentičnosti.

4.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

Skozi literaturo s področja timskega dela in avtentičnega vodenja sem v začetku magistrskega dela temo dobro preučila. Analiza sekundarnih virov mi je bila v oporo pri izvajanju raziskave, ki je zajemala anketiranje zaposlenih Akademske in raziskovalne mreže Slovenije in intervju z vodjo oddelka izbranega javnega zavoda. Na podlagi pridobljenih podatkov sem prišla do sklepnih misli, ki jih bom v nadaljevanju predstavila in odgovorila na raziskovalna vprašanja.

4.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

V uvodu magistrskega dela sem si zastavila štiri raziskovalna vprašanja, na katera podajam odgovore in ključne ugotovitve.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali v izbranem javnem zavodu poznajo in udejanjajo koncept avtentičnega vodenja?

Po izvedeni raziskavi lahko potrdim, da v javnem zavodu Arnes poznajo koncept avtentičnega vodenja. To se kaže skozi odgovore zaposlenih in vodij preko anketnih vprašalnikov ter odgovorov vodje pri intervjuju. Vodje se v očeh svojih zaposlenih kažejo kot pozitivni, iskreni in samozavestni. Delujejo v skladu s svojimi prepričanji. Z zaposlenimi želijo imeti pristen odnos, saj ta vodi v sam uspeh podjetja in spodbuja iskreno komunikacijo. Oba anketna vprašalnika sta imela povprečne oziroma nadpovprečne rezultate. Vodje oddelkov so skozi vprašalnik kazali visoko strinjanje s predstavljenimi trditvami. Prav tako so jih na anketnem vprašalniku tudi zaposleni ocenili dobro. Vodstvo v javnem zavodu pri vodenju vključuje elemente avtentičnega vodenja, vendar bi lahko odprli možnosti za razvijanje tega koncepta. Skozi intervju z vodjo oddelka v javnem zavodu je bilo možno zaznati, da pri svojem vodenju udejanja koncept avtentičnega vodenja, odkrito se za zaposlene zanima in želi z njimi vzpostaviti pozitiven odnos.

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

Namen je bil anketirati samo zaposlene, zato je anketni vprašalnik za zaposlene vključeval tudi vprašanja o timskem delu. Ker je v javnem zavodu veliko oddelkov, ima vsak oddelek svojega vodjo. Znotraj posameznega oddelka opravljajo podobno oziroma isto vrsto dela,

zato je lažje ugotoviti, ali je timska oblika dela prisotna v javnem zavodu. Odgovori zaposlenih so potrdili, da se srečujejo s timsko obliko dela pri svojem delu. Timsko delo je zaposlenim všeč in ga radi uporabljajo. Tudi intervju z vodjo je potrdil, da je v javnem zavodu Arnes prisotnega veliko timskega dela, saj se različna delovna mesta med seboj dopolnjujejo in po potrebi nadomeščajo.

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

Timsko delo je zaposlenim všeč, na anketni vprašalnik pa so odgovorili z zelo visokimi ocenami. Na vse pozitivne vidike timskega dela so odgovorili pritrdilno. S tem so potrdili, da so naloge v timu jasno opredeljene, so motivirani za delo v timu, komunikacija je iskrena. Zaposleni na timsko obliko dela gledajo zelo pozitivno, saj pripomore k boljšemu sodelovanju med zaposlenimi, so med seboj povezani in čutijo podporo vodstva. Vodja svoje zaposlene podpira pri inovacijah in se morebitne konflikte trudi reševati sproti. Vodstvo ima veliko vlogo pri uspehu tima, vendar vodja meni, da je za uspešnost v prvi vrsti odgovoren sam tim.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako sta timsko delo in avtentično vodenje med seboj povezana?

Na podlagi rezultatov anketnih vprašalnikov in intervjuja lahko ugotovimo, da sta avtentično vodenje in timsko delo močno povezana. Razvoj avtentičnega vodenja pomaga pri spodbujanju timskega dela in vpliva na uspešnost poslovanja javnega zavoda. V izbranem javnem zavodu je sicer več vodij, vendar je pomembno, kakšno je vodenje posameznega vodje. Prav tako morajo vodje svoje zaposlene dobro poznati, kar je prednost manjših oddelkov. Vodje so avtentični, s tem pa pri zaposlenih izwabijo le najboljše lastnosti. Zaposleni čutijo podporo vodij pri timskem delu. Takšna oblika dela je zelo koristna. Avtentično vodenje pa lahko opredelimo kot podpornik timskega dela.

Zaključne ugotovitve

Avtentično vodenje je prisotno v javnem zavodu, kar lahko potrdim na podlagi izvedene raziskave. Tako vprašalnik za zaposlene kot tudi vprašalnik za vodje je vseboval vprašanja o avtentičnem vodenju, oba vprašalnika sta dosegla nadpovprečne rezultate. Predvsem se je večina anketirancev strinjala s trditvami v zvezi s komunikacijo vodje, njegove poslušnosti, iskrenosti in samozavesti. Nekoliko slabši rezultati so bili pri trditvah v zvezi s samozavedanjem vodje. Vodje so v svojem vprašalniku odgovorili, da se zavedajo svojih prednosti in pomanjkljivosti. Tudi intervju z vodjo oddelka je potrdil, da se vodja zaveda svojih prednosti in slabosti, da vodi v dobro vseh in izraža samozavest ter vodi skladno s svojimi pričnanji.

Prav tako lahko potrdim, da je v javnem zavodu Arnes prisotno tudi timsko delo. To lahko potrdim na podlagi izvedene raziskave; torej opravljenega intervjuja z vodjo oddelka in

anketnega vprašalnika, ki je bil posredovan zaposlenim. Timsko delo prakticirajo tako v posameznih oddelkih kot tudi med posameznimi oddelki. Timsko delo v javnem zavodu udeležujejo vsakodnevno. Zaposleni se s timsko obliko dela strinjajo in jim je takšno delo tudi všeč. Zaradi dela v timu so tudi bolj motivirani in pripomorejo k večji uspešnosti organizacije.

4.4.2 Priporočila vodstvu izbranega javnega zavoda

V prvih dveh poglavjih magistrskega dela sem s pomočjo literature opredelila koncept avtentično vodenje in koncept timsko delo. Koncepta sem nato v tretjem poglavju združila in preučila njuno stanje v javnem zavodu Arnes. Ob pomoči izbrane literature in izvedene raziskave lahko potrdim, da je v javnem zavodu Arnes prisotno tako avtentično vodenje kot tudi timsko delo. Raziskava mi je pomagala do končnih ugotovitev, s pomočjo katerih sem pripravila smernice oziroma priporočila vodstvu javnega zavoda.

Slika 22: Priporočila izbrani organizaciji



Vir: lastno delo.

Priporočilo 1: Okrepitev koncepta avtentičnega vodenja in njegovih elementov

Pripravila sem dva vprašalnika, eden je bil posredovan zaposlenim, drugi pa vodjem. Namen vprašalnika je bil, da preverim mnenje zaposlenih o lastnostih njihovih vodij in o delu v timu. Glede na odgovore lahko povzamem, da največjo težavo predstavlja različno mnenje vodje in posameznega zaposlenega ter dvom zaposlenih, da vodja vedno pove resnico. Zato na tem mestu podajam prvo priporočilo vodji: še bolje spoznati koncept avtentičnega vodenja in krepitev vseh njegovih elementov. Vsi vodje v javnem zavodu naj se seznanijo s konceptom avtentičnega vodenja. To lahko storijo s pomočjo usposabljanj in strokovnih delavnic, ki bodo služile kot izziv za osebni razvoj, za spremembo medosebnih odnosov, komunikacije in vedenj. Vodjem priporočam, da ustvarijo tudi več druženja izven delovnih obveznosti, v obliki organiziranja skupinskih izletov ali dogodkov. Vodje naj okrepijo svoje samozavedanje in samoregulacijo, saj zaposleni želijo imeti vodjo, ki se dobro pozna in je zaupljiv, od njega pričakujejo odprtost in poštenost. S samo avtentičnostjo vodij se bo posledično povečala stopnja zaupanja zaposlenih in medosebnega odnosa med vodjo in posameznim zaposlenim.

Priporočilo 2: Krepitev zavedanja vodij o vplivu na podrejene

Pomembno je, da se vodje zavedajo in interiorizirajo dejstvo, da njihovo vodenje močno vpliva na vedenje njihovih zaposlenih, na rezultate dela in tudi cilje organizacije. Vodje lahko podkrepijo svoj osebni razvoj, motivacijo in zavedanje o njihovi pomembni vlogi. Izboljšajo lahko tudi učinkovitost dela in sam odnos do dela. Svoje vodenje naj nadgradijo z elementi avtentičnega vodenja. Zaposlenim so lahko v pomoč pri iskanju smisla njihovega dela, pri tem pa jih razporedijo na ustrezna delovna mesta na osnovi znanj in talentov, ki jih ima posamezni zaposleni. Kot je vodja v intervjuju povedal, je pomembno, da razporediš zaposlene glede na njihove vrline. Vodja mora dajati jasna navodila in usmeritve ter cilje dosežati skupaj z zaposlenimi. Za pomoč pri krepitvi zavedanja vodij o vplivu na podrejene bi vodstvu predlagala posebno izobraževanje oziroma »coaching«, na osnovi katerega vodje okrepijo zavedanje in hkrati svoj osebni razvoj.

Priporočilo 3: Sprotno reševanje konfliktov v timu

V drugem sklopu anketnega vprašalnika za zaposlene je bila slabše ocenjena trditev, da vodja konflikte rešuje sproti. Na tem mestu bi vodstvu podala priporočilo, da namenijo več pozornosti reševanju problemov. Ker ima vodja svoje sledilce, torej svoje zaposlene, bi moral na tem mestu učinkovitejše pristopiti k problemu in reševati nastale konflikte. Spodbujam tudi, da se tim malo pusti, da poskusijo problem rešiti sami, vendar menim, da kar hitro lahko majhen konflikt zraste v velikega in skoraj nerešljivega. Zato je vloga vodje pri reševanju problemov in konfliktov v timu zelo pomembna.

Priporočilo 4: Skrb za osebno rast in razvoj zaposlenih

Zelo pomembno je, da vodstvo vlaga v izobrazbo zaposlenih, saj to pomembno vpliva na uspešnost podjetja. Že zdaj imajo zaposleni na voljo veliko različnih izobraževanj in usposabljanj, ki se jih lahko udeležijo, vodstvo pa lahko posodobi načrt izobraževanj, ki se izvajajo znotraj in zunaj podjetja. Zaposleni in vodstvo naj pridobljeno znanje medsebojno prenašajo in tako spodbudijo razvoj posameznika. Predlagam, da vodstvo razmisli tudi o drugih možnostih za osebno rast zaposlenih. Smiselno se mi zdi, da se preučijo tako prednosti in slabosti posameznega zaposlenega kot tudi njegove zmožnosti in interese. Zaposlenemu omogočijo dodatna znanja, mu predajo zahtevnejše naloge ali ga premestijo na drugo delovno mesto. Glede na to se zaposlenemu omogočita razvoj in nadgrajevanje.

Priporočilo 5: Razmislek o lastnih prednostih in slabostih ter vrednotah

Glede na rezultate anketnega vprašalnika za zaposlene je bila slabše ocenjena tudi trditev, da se vodja zaveda lastnih prednosti in slabosti. Vodja naj sam pri sebi premisli o lastnih slabostih in prednostih. Na ta način se bo spodbudilo zavedanje samega sebe. Posamezni vodja bo lahko razmislil tudi o tem, kako ga dojemajo drugi in bo lahko sprejel odziv zaposlenih o sebi ter se izboljševati. Pri zaposlenih bo samozavedanje vodstva spodbudilo zaupanje in sledenje. Posamezni vodja bo s pomočjo lastnih prednosti in slabosti lažje jasno opredelil svoje osebne cilje in bil bolj samozavesten. Tudi v anketnem vprašalniku za vodje so vodje najslabše označile trditev, da so samozavestni in da imajo osebne cilje jasno opredeljene. Razmislek o lastnih prednostih in slabostih bi spodbudil tudi osebno rast.

Priporočilo 6: Dajanje pohval, priznanj in nagrad

Najslabše je bila v anketnem vprašalniku za zaposlene ocenjena trditev, da so dosežki v timu ustrezno nagrajeni. Tukaj težje predlagam priporočila, ki se tičejo finančnih nagrad, saj gre za javni zavod, kar pomeni, da so finančna sredstva omejena na državno raven. Menim, da je treba svoje zaposlene ustrezno motivirati za svoje delo. Obstajajo tudi drugi prijemi, ki bolj psihološko vplivajo na zaposlenega, kot je na primer izrečena pohvala. To zaposlenemu spodbudi motivacijo in zavzetost ter pozitivne občutke na delovnem mestu. Obstajajo tudi različna izobraževanja, izleti, različni dogodki in drugih aktivnosti, ki lahko na zaposlenega vplivajo ravno tako dobro kot finančna nagrada. Eden od načinov nagrajevanja je tudi »zaposlen meseca«, kjer bi Arnes mesečno izpostavil zaposlenega, ki je bil v predhodnem mesecu zelo uspešen. Enako bi lahko bilo s posameznim oddelkom oziroma timom (»tim meseca«). Tudi različna priznanja bi tako lahko spodbudila zagnanost in zavzetost zaposlenih in povečala produktivnost dela.

Priporočilo 7: Spoznavanje in neformalno druženje vodstva in zaposlenih

Vodstvo lahko razmisli o različnih možnostih druženja vodstva in zaposlenih. Takšno druženje je lahko v obliki piknika, izleta ali team buildinga. Sicer se v javnem zavodu team building po oddelkih vsakoletno že izvaja, vendar bi lahko organizirali tudi skupinski team building, ki bi se ga udeležili vsi zaposleni na Arnesu. Tako bi lahko druženje potekalo v sproščenem vzdušju, vodstvo in zaposleni bi se med seboj spoznavali in navezovali stike.

Organizirali bi lahko tudi različne oblike rekreacije, ki bi pripomogla k bolj zdravemu življenjskemu stilu zaposlenih in bi tako zmanjševala stres. Zaposleni se bodo na tak način bolje poznali in si izmenjevali mnenja ter znanja. Ker bo delovno okolje posledično bolj sproščeno, se bosta povečali tudi produktivnost in učinkovitost dela.

5 SKLEP

Poslovno okolje se v današnjem času hitro spreminja. To dinamično okolje teži k temu, da so podjetja in organizacije prilagodljivi in odzivni, da lahko preživijo in sledijo hitrim spremembam. Poleg tega morajo upoštevati informacije in jih vključiti v svoje delovanje, saj lahko tako uspešno konkurirajo na trgu. Veliko prednost zagotavlja tudi najpomembnejši člen organizacije, in sicer človeški kapital. Zaposleni so tista gonilna sila organizacije, od katerih je organizacija odvisna, saj prispevajo dodano vrednost proizvodom in storitvam. Pomembni so zaposleni, ki so pripravljeni prispevati svoj del za uspešne rezultate, so s svojim delom zadovoljni in čutijo povezanost z organizacijo. Pri tem veliko pripomore vodstvo, saj jih k temu spodbuja in ustvarja sproščeno in optimistično okolje, v katerem prevladuje medsebojno zaupanje in dobra komunikacija. Avtentični vodja je vodja, ki spodbuja rast zaposlenih skozi učenje in tako pri njih vzpodbuja pozitivne občutke. Vse to zaposlenim vliva željo po sledenju vodji.

Da je vodja lahko uspešen, za seboj potrebuje uspešen tim. Dandanes je timsko delo zelo priljubljena oblika dela. Timska oblika dela je v več raziskavah dokazana kot boljša od individualne oblike dela. Timsko delo spodbudi zaposlene in vodje k sodelovanju in k skupnemu učenju. Tudi javni zavodi uporabljajo timsko obliko dela, med njimi je tudi javni zavod Arnes, v katerem sem skozi magistrsko delo preučila koncept avtentičnega vodenja in timskega dela. S timskim delom se povečuje zadovoljstvo in enotnost zaposlenih ter vodij.

Avtentično vodenje je znano kot podpornik timskega delu, saj avtentični vodja timsko obliko dela še dodatno krepi. Avtentični vodja mora ustvarjati okolje, ki je sproščeno, spodbujati mora komunikacijo in odprtost. Ustvarja pozitivne odnose ter spodbuja medsebojno učenje. S svojim vodenjem povezuje zaposlene. Ima občutek za delo z ljudmi in jim je vzornik. Spodbuja tudi vse druge elemente, ki so pomembni za uspešno timsko delo.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v izbranem javnem zavodu na podlagi raziskave ter določiti medsebojno povezanost.

V prvem poglavju sem s pomočjo sekundarnih virov natančno opredelila koncept avtentičnega vodenja. Z analizo domače in tuje literature sem opisala koncept avtentičnosti in avtentičnega vodenja. Nato sem nadaljevala z opredelitvijo elementov avtentičnega vodenja, opisala sem tudi avtentičnega vodjo in njegove značilnosti ter sposobnosti. V zaključku prvega poglavja sem se osredotočila na rezultate, ki jih s seboj prinaša avtentično vodenje.

V **drugem poglavju** sem prav tako na podlagi sekundarnih virov opredelila koncept timsko delo. Poglavje sem začela z razlago tima in opisala različne vrste timov. Nato sem nadaljevala s predstavitvijo učinkovitih in uspešnih timov, kjer sem predstavila tudi značilnosti neučinkovitih timov. Na podlagi izbrane literature sem opisala faze razvoja tima in naštel prednosti ter slabosti timskega dela. Nato sem nadaljevala z opisom komunikacije v timu. Poglavje sem zaključila s predstavitvijo povezanosti avtentičnega vodenja in timskega dela.

Tretje poglavje magistrskega dela je sestavljeno iz multimetodološke raziskave o medsebojni povezanosti preučevanih konceptov iz prvih dveh poglavij. Na začetku tretjega poglavja sem najprej predstavila izbran javni zavod ter nadaljevala z opisom zasnove raziskovanja in metodologije, kjer sem povzela cilje raziskave, temeljno tezo in raziskovalna vprašanja. S samo raziskavo sem na primeru javnega zavoda Arnes ugotavljala, ali vodstvo pozna koncept timskega dela ter avtentičnega vodenja. Raziskovala sem njuno povezanost in udejanjanje preučevanih konceptov. Raziskavo sem izvedla med zaposlenimi in vodstvom preko anketnih vprašalnikov ter intervjuja. Na podlagi tega sem lahko pripravila smernice oziroma priporočila vodstvu, zaključne ugotovitve, in podala tudi lastno mišljenje za vodje z namenom izboljšanja delovanja in poslovanja javnega zavoda.

S pomočjo celotnega magistrskega dela sem dosegla zastavljeni **temeljni cilj** in **pomožne cilje** magistrskega dela. Potrdim lahko tudi **temeljno tezo**, ki se glasi, da sta avtentično vodenje in timsko delo v javnem zavodu pozitivno povezana na način, da avtentično vodenje spodbuja timsko delo zaposlenih in s tem uresničujejo skupno poslanstvo zavoda.

LITERATURA IN VIRI

1. Bijek, L. (2019). Odnosi, komunikacija, motivacija in nagrajevanje kot dejavniki uspešnega tima in organizacije. *Revija za univerzalno odličnost*, 179–192.
2. Bilgetürk, M. in Baykal, E. (2021). How does perceived organizational support affect psychological capital? The mediating role of authentic leadership. *Organizacija*, 54(1), 82–95.
3. Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
4. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. in Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership in Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
5. Covelli, B. in Mason, I. (2017). Linking Theory to Practice: Authentic Leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16, 1–10.
6. Černe, M. in Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
7. Černe, M., Penger, S., Dimovski, V. in Marič, M. (2011). Razlike v zaznavanju ravni avtentičnosti vodij. 30. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti – Organizacija prihodnosti* (str. 200–207). Moderna organizacija.

8. Dhurup, M., Surujlal, J. in 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.
9. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
10. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
11. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
12. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. in Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
13. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. in Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
14. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. in Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.
15. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. in Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
16. Gračner, T. (2021). Prednosti in slabosti timskega dela na daljavo. RUO. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 10(2), 180–195.
17. Guenter, H., Gardner, W. L., Davis McCauley, K., Randolph-Seng, B. in Prabhu, V. P. (2017). Shared authentic leadership in research teams: Testing a multiple mediation model. *Small group research*, 48(6), 719–765.
18. Jones, D. (2019). The Tuckman's Model Implementation, Effect and Analysis in the New development of Jones LSI Model on a Small Group. *Journal of Management*, 6(4).
19. Lisbona, A., Las Hayas, A., Palací, F. J. in Frese, M. (2021). Initiative in work teams: Lever between authentic leadership and results. *International journal of environmental research and public health*, 18(9), 4947.
20. Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N. in Mamakouka, A. (2017). How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 59–70.
21. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J. in Đurica, N. (2013). Human resources annual interview as a part of authentic leadership. *Organizacija*, 46(2), 55–63.
22. Marič, M., Lambič, A. in Vukovič, G. (2020). *Oblikovanje, razvoj in vodenje timov*. Maribor: Univerza v Mariboru.
23. Mihalič, R. (2014). *Kako vodim skupino in tim: 30 min za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
24. Milfelner, B. in Žižek, S. Š. (2014). *Vpliv managementa človeških virov na uspešnost organizacij*. Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

25. Moja zaposlitev d. o. o. (brez datuma). Prosta delovna mesta v podjetju Akademska in raziskovalna mreža Slovenije (ARNES). <https://www.optius.com/podjetja/akademska-in-raziskovalna-mreza-slovenije-arnes/>
26. Nawaz, Z. A. in Khan, I. (2016). Leadership Theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1–7.
27. Neider, L. L. in Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): *Development and empirical tests. he leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.
28. Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A. in Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1–21.
29. Penger, S. in Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3/4), 427–445.
30. Powlus, A. (2017, 9. april). *PennState*. Pridobljeno: <https://sites.psu.edu/leadership/2017/04/09/15415/>
31. Ravitch, S. M. in Mittenfelner Carl, N. (2016). *Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*. USA: Sage Publications, Inc.
32. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. in Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business research*, 67(2), 200–210.
33. Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. in e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61–79.
34. Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Sadler, P. (2003). *Leadership*. London: Kogan Page Publishers.
36. Salas, E., Sims, D. E. in Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555–599.
37. Semedo, A. S., Coelho, A. in Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337–351.
38. Shahzad, K., Raja, U. in Hashmi, S. D. (2021). Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership in Organization Development Journal*, 42(2), 208–218.
39. Tuckman, B. in Jenson, M. A. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 1(2), 419–427.
40. Vukovič, G. in Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
42. Zavod Arnes. (2020). *Predstavitev zavoda Arnes*. <http://www.arnes.si/zavod-arnes/>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za zaposlene

Pozdravljeni,

Sem Nastja Podržaj, študentka drugega letnika magistrskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani. Ta raziskava je del mojega magistrskega dela z naslovom »Analiza avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru javnega zavoda«. Z raziskavo želim ugotoviti, ali sta avtentično vodenje in timsko delo prisotna v javnem zavodu in ugotoviti povezavo med tema dvema konceptoma.

Vaše sodelovanje za raziskavo je izjemnega pomena, zato vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa in rešite spodnji vprašalnik. Prosim Vas, da na vprašanja odgovarjate sproščeno in iskreno, kajti vprašalnik je anonimen. Za njegovo reševanje boste potrebovali približno 15 minut časa. Vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov o avtentičnem vodenju in tiskem delu. Vsi podatki bodo obravnavani zaupno in bodo uporabljeni izključno za raziskavo.

Za sodelovanje se Vam vnaprej zahvaljujem. Resnično cenim Vaš prispevek.

1. SKLOP: Avtentičnost vodij

V prvem sklopu so predstavljene lastnosti o vaši neposredni vodji in se nanašajo na zaznavanje avtentičnosti le-te. Prosim, da pri posamezni trditvi označite, kako po Vašem mnenju trditve držijo za Vašega vodjo.

Pri vsaki od trditev izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z vrednostno lestvico, pri kateri pomeni **1 – sploh se ne strinjam**, **2 – se ne strinjam**, **3 – se niti ne strinjam**, **niti se strinjam**, **4 – strinjam se**, **5 – popolnoma se strinjam**.

Značilnosti Vašega vodje	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Gradi moje zaupanje.	1	2	3	4	5
Ima pozitiven odnos do dela in do mene.	1	2	3	4	5
Ima visoko stopnjo samozavesti.	1	2	3	4	5
Jasno izraža svoja prepričanja in mnenje.	1	2	3	4	5

Značilnosti vašega vodje	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Ima podporo zaposlenih.	1	2	3	4	5
Jasno se zaveda vpliva, ki ga ima na ostale.	1	2	3	4	5
Vedno pove resnico.	1	2	3	4	5
Pove tisto, kar si misli.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z najino komunikacijo.	1	2	3	4	5
Z mojo vodjo razmišljava enako in imava enak pogled na svet.	1	2	3	4	5
Lahko mu zaupam pri njegovem delu.	1	2	3	4	5
Dejanja vodje so enaka njegovim prepričanjem.	1	2	3	4	5
Zaveda se lastnih prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
Deluje v skladu z moralnimi vrednotami in etičnimi normami.	1	2	3	4	5
Spodbuja ostale, da izrazijo svoje mnenje.	1	2	3	4	5
Prizna svoje napake.	1	2	3	4	5
Moj vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.	1	2	3	4	5
Informacije odkrito deli z drugimi.	1	2	3	4	5
Je optimističen in ima močno samopodobo.	1	2	3	4	5
Osredotočen je na iskanje pozitivnih vrednot pri sodelavcih.	1	2	3	4	5

2. SKLOP: Timsko delo

Drugi del vprašalnika se nanaša na timsko delo v Vaši organizaciji. Tudi tukaj so predstavljene trditve, za katere, prosim, označite Vaše strinjanje oziroma nestrinjanje z

vrednostno lestvico, pri kateri pomeni **1 – sploh se ne strinjam**, **2 – se ne strinjam**, **3 – se niti ne strinjam**, **4 – strinjam se**, **5 – popolnoma se strinjam**.

Lastnosti timskega dela	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Pri svojem delu se srečujem s timskim delom.	1	2	3	4	5
Vodja me pravilno motivira za delo v timu.	1	2	3	4	5
Timsko delo mi je všeč.	1	2	3	4	5
Dosežki so ustrezno nagrajeni.	1	2	3	4	5
Sem motiviran za delo v timu.	1	2	3	4	5
V timu bolj zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Moje delo v timu je cenjeno.	1	2	3	4	5
Vodja konflikte rešuje sproti.	1	2	3	4	5
Moje naloge v timu so jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
Med seboj smo vsi povezani.	1	2	3	4	5
Vsi člani pripomoremo k uspešnosti organizacije.	1	2	3	4	5
Sposobni smo hitrega reševanja problemov.	1	2	3	4	5
Komunikacija v timu je odprta in iskrena.	1	2	3	4	5
Vodja podpira moje inovacije v timu.	1	2	3	4	5

3. SKLOP: Demografski podatki

Pri naslednjih vprašanjih prosim, označite ustrezen odgovor, ki velja za vas.

Spol

- a. Moški
- b. Ženski

Starost

- a. Do 24 let

- b. 25–34
- c. 35–44
- d. 45–54
- e. Nad 55 let

Katera je Vaša dosežena stopnja izobrazbe?

- a. Osnovnošolska
- b. Poklicna, srednješolska
- c. Višješolska
- d. Visokošolska, univerzitetna
- e. Magisterij, doktorat

Koliko let delovnih izkušenj imate v zavodu ARNES?

- a. < 1 leto
- b. 1–3
- c. 4–6
- d. 7–9
- e. > 10 let

Hvala za sodelovanje!

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2009), Marič in drugi (2013), Neider in Schriesheim (2011) in Walumbwa in drugi (2008).

Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodje

Pozdravljeni,

Sem Nastja Podržaj in zaključujem podiplomski študij, smer Management, na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V sklopu magistrskega dela v Vaši organizaciji raziskujem prisotnost konceptov avtentično vodenje in timsko delo ter njuno povezanost. Vaše sodelovanje za raziskavo je izjemnega pomena, zato Vas prosim, da na vprašanja odgovarjate sproščeno in iskreno. Vprašalnik je anonimen, za njegovo reševanje pa boste potrebovali približno 10 minut časa. Sestavljen je iz dveh sklopov, in sicer prvi sklop se bo navezoval na Vašo avtentičnost, drugi pa bo vseboval demografska vprašanja. Vsi podatki bodo obravnavani zaupno in bodo uporabljeni izključno za raziskavo.

Za sodelovanje se Vam vnaprej zahvaljujem. Resnično cenim Vaš prispevek.

1. SKLOP: Avtentično vodenje

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 (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	1	2	3	4	5
Odločitve sprejemam v skladu s svojimi prepričanji.	1	2	3	4	5
Zavedam se, kako me vidijo in dojemajo drugi.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Lahko navedem tri svoje največje pomanjkljivosti.	1	2	3	4	5
Delim svoje občutke z drugimi.	1	2	3	4	5
Svoje napake priznam naglas.	1	2	3	4	5
Nikoli se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Hitro se znam prilagoditi spremembam.	1	2	3	4	5
Poznam svoje vrednote.	1	2	3	4	5

Moje lastnosti kot vodja	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam, niti se strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Svojim sodelavcem zaupam.	1	2	3	4	5
Poslušam druge in spoštujem njihova mnenja.	1	2	3	4	5
Delujem v dobro vseh.	1	2	3	4	5
Želim povratne informacije, da izboljšam svoje interakcije z drugimi.	1	2	3	4	5
Svoje osebne cilje imam jasno opredeljene.	1	2	3	4	5

2. SKLOP: Demografska vprašanja

Pri naslednjih vprašanjih prosim, označite ustrezen odgovor, ki velja za vas.

Spol

- c. Moški
- d. Ženski

Starost

- f. Do 24 let
- g. 25–34
- h. 35–44
- i. 45–54
- j. Nad 55 let

Katera je Vaša dosežena stopnja izobrazbe?

- f. Osnovnošolska
- g. Poklicna, srednješolska
- h. Višješolska
- i. Visokošolska, univerzitetna
- j. Magisterij, doktorat

Koliko let delovnih izkušenj imate v zavodu ARNES?

- f. < 1 leto
- g. 1–3

- h. 4–6
- i. 7–9
- j. > 10 let

Hvala za sodelovanje!

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2013) in Walumbwa in drugi (2008).

Priloga 3: Vprašanja za intervju z vodjo

Pozdravljeni,

Zahvaljujem se Vam, da ste si vzeli čas za izvedbo današnjega intervjuja. Sem Nastja Podržaj in zaključujem podiplomski študij programa Management na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v Vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela ter njuno medsebojno povezavo.

Pred Vami sta dva sklopa vprašanj. Prvi sklop se nanaša na avtentično vodenje, drugi sklop pa na timsko delo. Prosim za iskrene odgovore, saj na vprašanja ne morete odgovoriti napačno. Vaši odgovori bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrskega dela. Med samim intervjujem si bom pripravljala zapiske, vendar pa zaradi nezmožnosti zapisovanja vseh odgovorov potrebujem tudi snemalnik zvoka na svojem telefonu, vendar le, če mi to dovolite. Intervju lahko kadarkoli končate, na vprašanje Vam ni treba odgovoriti, če tega ne želite.

Za Vaš čas in Vaše odgovore se Vam vnaprej zahvaljujem.

Ali se strinjate s pogoji intervjuja in boste v njem sodelovali? DA NE

Intervjuvanec:_____

Datum opravljenega intervjuja:_____

Dovoljujem, da se intervju snema s snemalnikom zvoka na telefonu? DA NE

Podpis:_____

SKLOP I.: Avtentično vodenje

1. Kakšna je Vaša trenutna zaposlitev v organizaciji ARNES? Kako dolgo ste že zaposleni tukaj in kako se je razvijala Vaša pot v organizaciji od prvega dne do danes?
2. Zakaj imate željo po vodenju? Kako bi opisali sebe kot vodjo (torej način vodenja, odnos z zaposlenimi)?
3. Ste že slišali za koncept avtentičnega vodenja? Kaj si predstavljate pod konceptom avtentičnega vodenja?
4. Kdo po Vašem mnenju predstavlja dobro vodjo? Katere so te lastnosti, ki predstavljajo dobrega vodjo?
5. Ali pri vodenju izhajate iz lastnih vrednot in prepričanj? Za katere vrednote menite, da jih zasledujejo dobri vodje?

6. Kakšen odnos imate z zaposlenimi? Menite, da je pomembno, da se spodbujajo iskrenost, zaupanje in odprto komuniciranje med njimi?
7. Ali menite, da poznate samega sebe? Se zavedate svojih prednosti in slabosti? Katero svojo prednost bi izpostavili? Ali svoje slabosti oziroma pomanjkljivosti pokažete tudi zaposlenim?
8. Kaj za Vas predstavlja največjo motivacijo?
9. Ste pri svojem vodenju iskreni? Zaposlenim zaupate ključne informacije, ki se tičejo organizacije? Menite, da sami delujete v skladu z etičnimi in moralnimi načeli?
10. Ali spodbujate razvoj in učenje pri zaposlenih? Na kakšen način? Vas zaposleni občudujejo in se z Vami poistovetijo?

SKLOP II.: Timsko delo

1. Kaj za Vas pomeni timsko delo? Je v Vašem oddelku prisotno timsko delo?
2. Kakšno je Vaše mnenje glede uporabe timskega dela v javnih zavodih? Kako timsko delo poteka v Vaši organizaciji?
3. Kakšen je po Vašem mnenju učinkovit in uspešen tim?
4. Kakšna je komunikacija v Vašem timu? Kako lahko Vi kot vodja spodbujate komunikacijo v timu?
5. Katere so po Vašem mnenju prednosti, ki jih v organizacijo prinese timsko delo?
6. Kakšna je Vaša vloga pri tiskem delu? Kako motivirate zaposlene za delo v timu?
7. Vsak član mora natančno in zanesljivo opravljati svoje delo. Kako pomembna je za Vas ta trditev?
8. Obstajajo, po Vašem mnenju, tudi kakšne slabosti timskega dela? Katere so? Se odražajo tudi v Vaši organizaciji?
9. Ali je za uspešnost in učinkovitost tima vedno zaslužno vodstvo? Zakaj tako menite?
10. Kaj bi Vas kot enega izmed članov tima motiviralo, da se razvijate, usposabljate in izobražujete? Zakaj?

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2009), Dimovski in drugi (2014) in Marič in drugi (2020).