

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN VIRTUALNI TIMI NA PRIMERU  
IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, september 2016

ROK SELAN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Rok Selan, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in virtualni timi na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 1. septembra 2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 AVTENTIČNO VODENJE .....</b>	<b>4</b>
1.1 Funkcija vodenja.....	4
1.2 Avtentično vodenje .....	5
1.2.1 Konstrukt avtentičnosti .....	6
1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja.....	7
1.2.3 Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja .....	9
1.3 Elementi avtentičnega vodenja .....	9
1.3.1 Samozavedanje .....	12
1.3.2 Samoregulacija.....	14
1.3.3 Pozitivni psihološki kapital.....	15
1.3.4 Lasten pozitiven razvoj.....	18
1.4 Avtentični vodja.....	18
1.4.1 Opredelitev avtentičnega vodje .....	18
1.4.2 Značilnosti avtentičnega vodje .....	19
1.4.3 Sposobnosti avtentičnega vodje.....	20
1.5 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja .....	22
1.5.1 Akcijsko učenje.....	23
1.5.2 360-stopinjsko vodenje .....	23
1.5.3 Sistem mentorstva.....	24
1.5.4 Sistem nasledstva .....	24
1.5.5 Učeči se timi .....	25
1.5.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb .....	25
<b>2 VIRTUALNI TIMI .....</b>	<b>25</b>
2.1 Timi.....	25
2.2 Virtualni timi .....	26
2.2.1 Opredelitev virtualnega tima .....	27
2.2.2 Vrste virtualnih timov .....	28
2.2.3 Stopnja kompleksnosti virtualnega tima.....	30
2.2.4 Prednosti in slabosti virtualnih timov .....	31
2.3 Vodenje virtualnih timov .....	32
2.3.1 Ključni faktorji uspeha pri vodenju virtualnih timov .....	33
2.3.1.1 Komunikacija .....	34
2.3.1.2 Vodenje.....	34
2.3.1.3 Tehnologija.....	35
2.3.1.4 Cilji.....	37
2.3.2 Vzpostavljanje zaupanja v virtualnih timih .....	37
2.3.3 Globalni virtualni timi: vpliv medkulturnih razlik .....	38

<b>3 RAZISKAVA O RAZVITOSTI KONCEPTA AVTENTIČNEGA VODENJA V OKOLJU VIRTUALNIH TIMOV V PODJETJU STUDIO MODERNA .....</b>	<b>39</b>
3.1 Predstavitev podjetja Studio Moderna.....	40
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija .....	44
3.2.1 Potek raziskave .....	44
3.2.2 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti.....	45
3.2.3 Cilji raziskave .....	46
3.2.4 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja .....	46
3.2.5 Metodologija raziskave.....	47
3.2.6 Oblikovanje vprašalnikov .....	47
3.2.7 Oblikovanje intervjuja .....	49
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov.....	49
3.3.1 Predstavitev vzorca.....	50
3.3.2 Zaznavanje lastne avtentičnosti vodij in članov virtualnih timov .....	54
3.3.3 Zaznavanje avtentičnosti vodij virtualnih timov s strani članov .....	56
3.3.4 Zaznavanje posebnosti dela v okolju virtualnih timov.....	58
3.3.4.1 Zaznavanje dela v okolju virtualnih timov.....	58
3.3.4.2 Zaznavanje komunikacije v virtualnih timih.....	60
3.3.4.3 Pogostnost, vsebina in tehnologija komunikacije .....	62
3.3.4.4 Zaupanje, pripadnost in sodelovanje .....	65
3.3.5 Analiza poglobljenega polstrukturiranega intervjuja .....	68
3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj.....	71
3.5 Zaključne ugotovitve .....	72
3.6 Priporočila vodjem virtualnih timov v izbranem podjetju .....	73
3.7 Prispevek magistrskega dela k znanosti .....	75
3.8 Priporočila za nadaljnje raziskovanje .....	75
3.9 Omejitve raziskave .....	75
<b>SKLEP.....</b>	<b>76</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>78</b>

## **PRILOGE**

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti .....	7
Slika 2: Teoretični model avtentičnega vodenja .....	8
Slika 3: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov.....	11
Slika 4: Elementi samozavedanja.....	12
Slika 5: Proces samoregulacije.....	14
Slika 6: Elementi samoregulacije .....	15
Slika 7: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	16
Slika 8: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	17
Slika 9: Značilnosti avtentičnega vodje .....	19

Slika 10: Sposobnosti avtentičnega vodje .....	20
Slika 11: Načini usposabljanja avtentičnih vodij .....	22
Slika 12: Ključni faktorji uspeha virtualnih timov .....	33
Slika 13: Glavni trgi podjetja Studio Moderna.....	42
Slika 14: Blagovne znamke podjetja Studio Moderna .....	43
Slika 15: Načrt multimetodološke raziskave .....	45
Slika 16: Skupno število članov virtualnega tima .....	50
Slika 17: Delež članov tima, ki dejansko delajo v virtualnem okolju .....	51
Slika 18: Kriteriji, ki določajo stopnjo kompleksnosti virtualnega tima.....	51
Slika 19: Uvrstitev virtualnih timov po lestvici kompleksnosti .....	52
Slika 20: Odstotek dela, ki ga člani timov opravijo v okolju virtualnega tima .....	53
Slika 21: Čas, potreben za pot med lokacijo člana tima in lokacijo vodje tima.....	53
Slika 22: Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih lastnosti članov in vodij .....	55
Slika 23: Primerjava lastne in s strani članov zaznane avtentičnosti vodij .....	57
Slika 24: Primerjava zaznavanja dela v virtualnih timih.....	59
Slika 25: Zaznavanje komunikacije v virtualnem timu s strani vodij timov .....	60
Slika 26: Zaznavanje komunikacije v virtualnem timu s strani članov timov.....	61
Slika 27: Pogostnost uporabe posameznih komunikacijskih tehnologij .....	62
Slika 28: Pogostnost kontaktov članov virtualnega tima s svojim vodjem .....	63
Slika 29: Pogostnost osebnega kontakta med članom in vodjem virtualnega tima.....	63
Slika 30: Pogostnost razvojnega pogovora člana virtualnega tima s svojim vodjem.....	64
Slika 31: Pogostnost pogovora osebnega značaja člana tima s svojim vodjem .....	65
Slika 32: Ocena ravni zaupanja med člani virtualnih timov.....	65
Slika 33: Uporaba tehnik za izboljšanje sodelovanja med člani virtualnih timov .....	66
Slika 34: Pogostnost organiziranja družabnih dogodkov za oddaljene člane timov .....	67
Slika 35: Vrste družabnih dogodkov, na katerih sodelujejo tudi oddaljeni člani timov.....	67
Slika 36: Pogostnost organizacije izobraževanj o medkulturnih razlikah.....	68

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja.....	9
Tabela 2: Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje .....	21
Tabela 3: Razlike med delovno skupino in timom .....	26
Tabela 4: Osnovni tipi virtualnih timov .....	28
Tabela 5: Devet meril za oceno kompleksnosti virtualnih timov .....	31
Tabela 6: Skupine elektronskih tehnologij za delo v virtualnih timih.....	36
Tabela 7: Pomembni mejniki v zgodovini podjetja Studio Moderna.....	40
Tabela 8: Raziskovalna vprašanja za multimetodološko raziskavo .....	46
Tabela 9: Klasifikacija rezultatov merjenja avtentičnosti .....	54
Tabela 10: Priporočila vodjem virtualnih timov v izbranem podjetju.....	74



## UVOD

Sodobno poslovno okolje postavlja organizacije pred vedno večje izzive. V želji, obstati na trgu in morda celo pridobiti odločilno prednost pred konkurenco, podjetja oz. organizacije neprestano iščejo nove koncepte, ki bi jim to omogočili. To iskanje je pripeljalo tudi do konstrukta **avtentičnega vodenja**. Konstrukt avtentičnega vodenja na bazi Web of Science spada med novejšje, a se o njem vse pogosteje govori, število objav pa se v zadnjih letih vztrajno povečuje.

Sam pojem avtentičnosti ima zelo stare korenine, ki segajo še v starogrško filozofijo, kjer so obravnavali frazi "(s)poznaj samega sebe" in "bodi zvest samemu sebi". Avolio in Gardner (2005) pojem avtentičnosti razlagata na način, da je avtentičen nekdo, ki deluje v skladu z resničnim jazom. Sebe izraža na način, ki je skladen z njegovimi notranjimi mislimi in občutki, izraža torej lastno identiteto. Dimovski et al. (2013) pravijo, da je bistvo avtentičnosti poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Bolj kot ljudje ohranjajo svoje resnične in osnovne vrednote, prepričanja in čustva, bolj avtentični so (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005). Biti avtentičen pomeni biti naraven in izviren (Shamir & Eilam, 2005).

Avtentično vodenje se je pojavilo kot odgovor na krizo v modernem svetu, predvsem kot odgovor na krizo etičnih vrednot današnjih vodij. Številni primeri nezakonitih ravnanj in neetičnega vedenja današnjih vodij so strokovnjake s področja vodenja spodbudili k iskanju novega tipa vodenja, ki bi bilo pristno in bi temeljilo na vrednotah (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Avolio, Luthans in Walumbwa (2004, v Avolio & Gardner, 2005, str. 321) tako avtentične vodje definirajo kot vodje, ki se globoko zavedajo svojega načina mišljenja in obnašanja. Drugi jih zaznavajo kot osebe, ki se zavedajo tako lastnih vrednot, moralnih perspektiv ter znanja in sposobnosti, kot tudi vrednot, moralnih pogledov, znanja in sposobnosti sodelavcev. Zavedajo se konteksta, v katerem delujejo, in so samozavestni, polni upanja, optimistični ter visokega moralnega značaja. Avtentični vodje so pristni ljudje, ki so zvesti sebi in svojim načelom.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009a) avtentično vodenje opisujejo kot vodenje, ki se od ostalih konceptov vodenja loči po tem, da v prvi plan postavlja osebnost vodje. Vodja naj sledi svojemu značaju, namesto da privzema posamezni slog vodenja. Avtentični vodje tako vedno delujejo na podlagi svojih načel, vrednot in etike (Avolio & Gardner, 2005). Vodijo z zgledom in pri zaposlenih znajo spodbuditi aktivnost, motivacijo in zadovoljstvo. S tem zaposlene spodbujajo k doseganju boljših rezultatov (Dimovski et al., 2009a). Dimovski et al. (2009a) tudi navajajo, da avtentičnega vodjo motivirajo osebna prepričanja in ne doseganje statusa ali drugih osebnih koristi, George, Sims, McLean in Mayer (2007) pa dodajajo, da ljudje zaupajo le takšnemu vodji, ki je originalen in ni replika nekoga drugega, saj pravzaprav sploh ne more biti uspešen, če skuša biti kdo drug.

Še ena značilnost sodobnega poslovnega okolja je izredno hiter razvoj tehnologije, predvsem komunikacijske. Ta v pogojih globalne konkurence podjetjem odpira povsem nove, globalne možnosti organizacije dela, hkrati pa jih konkurenca k temu pravzaprav sili. Produktne inovacije, razvoj in proizvodnjo, ključne faktorje uspeha podjetij, je tako težko še naprej koncentrirati na enem mestu. V svetu globalne konkurence potreba po vzpostavljanju **virtualnih timov** postane bolj jasna kot kdajkoli (Chinowsky & Rojas, 2003). Grenier in Metes (1995) tako celo trdita, da bodo prav virtualni timi tvorili jedro organizacij 21. stoletja.

Bistvena razlika med tradicionalno oziroma klasično organizacijo timov in globalno oziroma virtualno organizacijo timov je v tem, da so sodelavci (vodje in člani tima) v primeru tradicionalne organizacije tima locirani na istem kraju in se lahko sporazumevajo in komunicirajo neposredno iz oči v oči, pri virtualnih organizacijah pa so geografsko in včasih tudi časovno razpršeni, za medsebojno komunikacijo pa uporabljajo pretežno sodobno informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo (Bell & Kozlowsky, 2002). Za virtualne time je zato značilno, da niso omejeni s prostorskimi, časovnimi in organizacijskimi ovirami (Davidow & Malone, 1993).

Virtualni timi organizacijam ponujajo veliko prednosti. Podjetja svoje projekte ali poslovne funkcije lahko izvajajo po celem svetu. Pri tem lahko izkoristijo najboljše globalne kadrovske potenciale (Ebrahim, Ahmed, & Taha, 2009). Tovrstna organizacija jim omogoča boljše prilagoditev izdelka ali storitve globalnim strankam in v določenih primerih tudi znižanje stroškov poslovanja (delovni prostori, potovanja, stroški delovne sile). Po drugi strani virtualna organizacija timov prinaša tudi slabosti, kot so težave z vzpostavljanjem zaupanja med člani tima ter med člani in vodjo tima, med člani tima pa lahko prihaja tudi do povečanega stresa zaradi socialne izolacije (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2002). V primeru kulturno heterogenih timov lahko pomembno vlogo igrajo tudi medkulturne razlike (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

Za uspešno vodenje in motiviranje bi vodja tima moral dobro poznati vsakega posameznika v timu. V preteklosti je bilo razvitih več teorij in modelov za motiviranje članov tradicionalnih timov (Dwivedula & Bredillet, 2010), a teh zaradi že omenjenih posebnosti virtualnih timov ni vedno mogoče uspešno uporabiti tudi v virtualnih timih. Vodenje virtualnih timov tako v sebi skriva vrsto posebnosti, ki bi jih vodja v želji po uspešnem vodenju in motiviranju članov tima moral poznati in upoštevati. Žal podjetja te posebnosti velikokrat spregledajo, in tako svoje virtualne time naredijo manj učinkovite, kot bi lahko bili (Davis & Bryant, 2003).

**Namen** magistrskega dela je s pomočjo relevantne tuje in domače znanstvene literature sistematično proučiti in razširiti vodenje o konstruktih avtentičnega vodenja in virtualnih timov in ju povezati med sabo. S pomočjo izvedene multimetodološke raziskave in njenih ugotovitev o razvitosti avtentičnega vodenja med člani in vodji virtualnih timov v



izbranem podjetju, ki jih povežem z aktualnimi in ključnimi znanstveni prispevki, skušam identificirati posebnosti avtentičnega vodenja v specifičnem okolju virtualnih timov v izbranem podjetju, ter na podlagi rezultatov izoblikovati priporočila vodjem virtualnih timov v omenjenem podjetju. Proučevana problematika je aktualna in zanimiva za raziskovanje, saj je v današnjem globalnem poslovnem okolju za organizacije izrednega pomena, da prednosti virtualnih timov nadgradijo tudi z ustreznimi pristopi pri vodenju in tako še izboljšajo svojo konkurenčnost na trgu.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je proučiti razvitost konstrukta avtentičnega vodenja med vodji virtualnih timov v izbranem podjetju in raziskati, ali in na kakšne načine vodje virtualnih timov v izbranem podjetju presegajo omejitve, ki izhajajo iz same narave virtualnih timov.

**Pomožni cilji** so naslednji:

1. S pomočjo aktualnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov podrobneje proučiti in razčleniti konstrukta avtentičnega vodenja in virtualnih timov.
2. S pomočjo multimetodološke raziskave dobiti vpogled v razvitost avtentičnega vodenja v okolju virtualnih timov izbranega podjetja.
3. Na podlagi ugotovitev raziskave s podporo teoretičnih izsledkov podati priporočila vodjem virtualnih timov v izbranem podjetju za izboljšanje avtentičnega vodenja v svojem delovnem okolju.

**Temeljna teza** magistrskega dela pravi, da avtentični vodja s pravilnimi pristopi in metodami pri vodenju virtualnih timov presega značilne omejitve okolja le-teh.

**Raziskovalna vprašanja**, na katera bo skušala odgovoriti multimetodološka raziskava, so:

1. Ali vodje virtualnih timov v izbranem podjetju poznajo konstrukt avtentičnega vodenja?
2. Ali je avtentično vodenje prisotno v okoljih virtualnih timov v izbranem podjetju?
3. Ali člani virtualnih timov v izbranem podjetju pri svojih vodjih zaznavajo lastnosti avtentičnega vodenja?
4. Na kakšne načine vodje virtualnih timov v izbranem podjetju presegajo omejitve, značilne za virtualne time?

Magistrsko delo je razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del je sestavljen iz dveh poglavij, v katerih obdelam oba ključna konstrukta. Prvo poglavje je namenjeno proučevanju konstrukta avtentičnega vodenja, drugo pa proučevanju konstrukta virtualnih timov. Uporabim metodo deskripcije, ki z opisovanjem, opazovanjem, primerjavo in analizo pojavov omogoča ustvarjanje sklepov na podlagi povezav. Metodo deskripcije podkrepim z metodo kompilacije, tj. s povzemanjem ugotovitev, mnenj in

stališč različnih avtorjev. Osnova za teoretični del magistrskega dela so sekundarni viri podatkov iz razpoložljive in v različnih bazah prosto dostopne domače in tuje literature, predvsem novejši tuji znanstveni članki.

Raziskovalni del temelji na multimetodološki raziskavi, v katero sem vključil vodje in člane virtualnih timov izbranega podjetja. Na podlagi domače in tuje literature sem oblikoval zaprt tip vprašalnika, s katerim sem skušal oceniti prisotnost oziroma razvitost koncepta avtentičnega vodenja v okolju virtualnih timov v izbranem podjetju. Za večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost z vprašalnikom pridobljenih rezultatov sem uporabil še poglobljeni polstrukturirani intervju. Tega sem izvedel z enim od vodij virtualnih timov v izbranem podjetju, in se tako s pomočjo metode triangulacije skušal izogniti vplivu subjektivnega pogleda na proučevano tematiko.

Namen raziskave je bila pridobitev primarnih podatkov, ki mi v zaključku magistrskega dela s povezavo teoretičnih izhodišč z ugotovitvami iz raziskovalnega dela omogočijo združitev mnenj in stališč v izoblikovanje sklepnih priporočil vodjem virtualnih timov v proučevanem podjetju.

## **1 AVTENTIČNO VODENJE**

### **1.1 Funkcija vodenja**

Največ člankov in knjig s področja managementa je bilo v zadnjih letih posvečenih prav temi vodenja (Steers, Sanchez-Runde, & Nardon, 2012). V 90. letih prejšnjega stoletja je bilo tako povprečno objavljenih kar 10 člankov dnevno, oziroma enkrat več kot desetletje prej, trend pa se je nadaljeval tudi po letu 2000 (Ford & Harding, 2011). V svojih delih številni avtorji proučujejo in medsebojno primerjajo različne teorije vodenja, ter predstavljajo empirične študije posameznih stilov vodenja. Nekateri si celo prizadevajo poiskati magični recept, ki bi managerjem pomagal, da se spremenijo v nadstandardne vodje (Steers et al., 2012). A kljub tako obsežnemu raziskovanju se avtorji še niso uspeli poenotiti glede opredelitve vodenja. V literaturi tako obstaja veliko opredelitev vodenja, nekaj jih predstavljam v nadaljevanju.

Potreba po vodenju se pojavi takoj, ko ljudje začnejo delovati v skupinah. Ko narašča kompleksnost posameznih nalog, v določenem trenutku ugotovimo, da teh ne moremo več uresničiti sami, ampak za to potrebujemo pomoč drugih ljudi. Te pa je pri tem potrebno usmerjati k skupnemu cilju. Antonakis, Cianciolo in Sternberg (2004) vodenje opišejo kot bistvo procesa vplivanja, ki poteka med vodjo in sledilci ter posledično prinaša rezultate. Ta proces vplivanja je odvisen od osebnih lastnosti in obnašanja vodje, zaznavanja vodje s strani sledilcev in okoliščin, v katerih se odvija. Howard (2005) vodenje definira kot proces verbalne in neverbalne komunikacije, ki vsebuje svetovanje, motiviranje, usmerjanje ter nudenje podpore sodelavcem, kar vodi v doseganje ciljev organizacije,

Northouse (2010) pa vodenje vidi kot proces, pri katerem vodja s svojimi lastnostmi, sposobnostmi in vedenjem vpliva na svoje zaposlene tako, da skupaj dosežejo zastavljeni cilj.

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) opredelijo štiri temeljne funkcije managementa: poleg vodenja so to še planiranje, organiziranje in kontroliranje. Za funkcijo vodenja Dimovski et al. (2005) zapišejo, da je to managerska funkcija, ki za doseg postavljenih ciljev organizacije uporablja sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji. Pri tem je pomembno ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, kvalitetno komuniciranje ciljev in motiviranje zaposlenih za doseganje čim boljših rezultatov. Te tri naloge avtorji vidijo kot ključne za uspeh organizacije v dobi vse večje negotovosti, vse močnejše mednarodne konkurence in naraščajoče raznovrstnosti oblik dela. V širšem smislu avtorji vodenje razumejo kot skupek aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranja, motiviranja in kadrovanja.

## **1.2 Avtentično vodenje**

V kriznih časih je bilo vodenje vedno bistveno večji izziv kot pa v časih gospodarskega razcveta. A v zadnjem desetletju in več so razmere, v katerih delujejo organizacije, postale še posebej zapletene. Podjetja se soočajo ne le s pospešeno globalizacijo konkurence, novimi tehnologijami in vedno bolj zahtevnimi kupci, ampak tudi s posledicami finančne krize, mednarodnim terorizmom in drugimi negativnimi faktorji. Posebej v zadnjem času vedno bolj prihaja na dan, da so v tem stresnem okolju vodstva mnogih podjetij podlegla pritisku in se za doseg boljšega položaja na trgu podala v marsikatero neetične, velikokrat celo nezakonite poslovne prakse. Zato je potreben ponoven premislek o tem, kaj pravzaprav je bistvo resničnega vodenja. Poudarek je potrebno vrniti na ponovno vzpostavitev zaupanja, upanja in optimizma, na sposobnost organizacij, da pokažejo svojo trdoživost in se hitro in učinkovito odzovejo na izredne dogodke, na odprto in pošteno komunikacijo z vsemi deležniki, pa tudi na iskanje smisla in povezanosti zaposlenih s cilji organizacije (Avolio & Gardner, 2005). George (2003) tako pravi, da potrebujemo vodje, ki vodijo s ciljem, vrednotami in integriteto, vodje, ki gradijo trajne organizacije in pri tem motivirajo svoje zaposlene k zagotavljanju odličnosti, kar vse prispeva k ustvarjanju dolgoročnih koristi za delničarje. Številni avtorji so se zato podali v iskanje novega tipa vodenja, ki bi upoštevalo zgornje premisleke, vodenja, ki bi bilo pristno in bi temeljilo na vrednotah. Novi tip vodenja so poimenovali avtentično vodenje (Gardner et al., 2011).

Bistvo avtentičnega vodje je, da izhaja iz sebe in lastnih življenjskih izkušenj, da torej deluje z visoko ravni avtentičnosti. Tudi avtentični vodja je lahko direktiven, participativen ali celo avtoritaren. Ključno je, da deluje v skladu s svojimi osebnimi vrednotami in prepričanji in ne skuša samo posnemati tujih vzorcev obnašanja. S takim pristopom si gradi svojo verodostojnost ter si pridobi spoštovanje in zaupanje sodelavcev, saj ti njegov način vodenja prepoznajo kot avtentičen (Dimovski et al., 2009a).

Avtentično vodenje je tisto, ki po mnenju raziskovalcev pozitivnega organizacijskega vedenja napredni organizaciji daje moč, da dosega uspešnost (Dimovski et al., 2013). Avtentično vodenje organizacijam lahko prinese ključne prednosti s tem, da sodelavcem skozi večje samozavedanje ter z vključevanjem in pozitivno etično klimo pomaga videti smisel njihovega dela, obnavlja in gradi optimizem, samozavest in vero v prihodnost, ter s spodbujanjem transparentnega procesa odločanja in odnosov gradi zaupanje in pripadnost zaposlenih (Avolio & Gardner, 2005).

V literaturi se pojavljajo tudi nekatere kritike avtentičnega vodenja. Ford in Harding (2011) tako glavni problem teorije avtentičnega vodenja vidita v nevarnosti konflikta med avtentičnostjo vodje in avtentičnostjo sledilca. Če lastnosti obeh nista usklajeni, lahko pride do prevlade avtentičnosti vodje na škodo avtentičnosti sledilca, ki tako izgubi svojo individualnost.

### 1.2.1 Konstrukt avtentičnosti

Konstrukt avtentičnosti so dobro povzeli že starogrški filozofi, ki so uporabljali zapovedi "(s)poznaj samega sebe" (angl. *know yourself*) in "bodi zvest samemu sebi" (angl. *to thine own self be true*) (Harter, 2002, v Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, str. 802). Bistvo avtentičnosti je torej spoznati samega sebe, se kot takega sprejeti in si ostati zvest (Avolio et al., 2004).

Mnogi raziskovalci avtentičnost napačno zamenjujejo z iskrenostjo. Trilling (1972, v Avolio & Gardner, 2005, str. 320) iskrenost definira kot stopnjo skladnosti med navzven priznanimi občutki in mislimi v primerjavi z dejanskim notranjim občutenjem in razmišljanjem osebe. Iskrenost torej sodimo po tem, ali se oseba pravilno in natančno predstavlja drugim, in ne po tem, koliko je zvesta samemu sebi. Avtentičnost nasprotno pomeni, da oseba deluje in se izraža v skladu s svojim resničnim jazom. Za razumevanje konstrukta avtentičnosti je torej ključnega pomena ravno ta ponotranjena narava avtentičnosti. V nasprotju z iskrenostjo se avtentičnost namreč ne ozira navzven, proti drugim, ampak obstaja samo v razmerju do samega sebe (Avolio & Gardner, 2005; Dimovski et al., 2009a).

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) pravijo, da avtentičnost pomeni tako sprejemanje lastnih izkušenj, vrednot, razmišljanj in čustev, kot tudi delovanje v skladu s svojim resničnim jazom, se pravi izražanje svojih resničnih misli in vrednot ter delovanje v skladu z njimi. Erickson (1995) nadalje pravi, da avtentičnost ni izključujoča lastnost. Posamezniki torej običajno niso niti popolnoma avtentični niti popolnoma neavtentični, ampak so nekje vmes. So bolj ali manj avtentični, skozi osebni razvojni proces pa tako vodje kot sledilci lahko postajajo bolj avtentični. Goffee in Jones (2005) opozorita še na pomembno lastnost avtentičnosti, namreč da posameznik sam sebe ne more opredeliti kot

avtentičnega. Avtentičnost mu lahko pripišejo le drugi, kadar ga sami zaznavajo kot takega.

Gardner et al. (2011) naštejejo štiri ključne sestavine avtentičnosti: (1) zavedanje in zaupanje v lastne misli, čustva, cilje in vrednote, (2) nepristrano sprejemanje lastnih pozitivnih in negativnih lastnosti, (3) delovanje na podlagi lastnih ciljev in vrednot namesto prilagajanja vsakokratnim okoliščinam, in (4) usmerjenost k iskrenim in odprtim odnosom.

Nazadnje Dimovski et al. (2013) opozorijo še na dejstvo, da razvoj avtentičnosti pri posamezniku ne more potekati samo v strogem organizacijskem okolju. Na razvoj avtentičnosti ima bistven vpliv še veliko drugih dejavnikov, ki glede na posameznikove okoliščine ta razvoj lahko spodbujajo ali tudi zavirajo. Slika 1 prikazuje te dejavnike.

*Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti*



*Vir: V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 28.*

### 1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

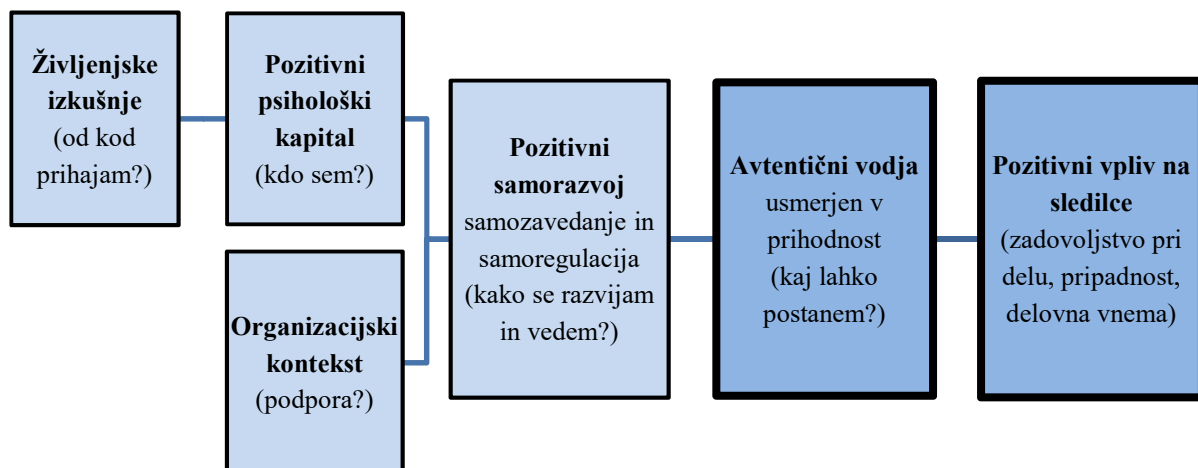
Konstrukt avtentičnosti so s področjem vodenja najprej začeli povezovati v sociologiji in izobraževanju. Za razliko od prvih raziskovalcev, ki so se bolj kot avtentičnosti sami posvečali njenemu nasprotju, se pravi neavtentičnosti, moderne razlage avtentičnosti izhajajo iz pozitivne psihologije (Avolio & Gardner, 2005).

S konceptom avtentičnega vodenja se ne ukvarjajo samo akademiki, ampak se zanj zanimajo tudi praktiki, ki v zahtevnem poslovnem okolju današnjih organizacij iščejo nove pristope k vodenju. Avolio et al. (2004) menijo, da to zanimanje izhaja tudi iz ugotovitve, da se pozitiven vpliv avtentičnega vodenja ne odraža samo na goli poslovni rezultat posameznega podjetja, ampak s tem, ko pri ljudeh ponovno vzpostavlja osnovno zaupanje, upanje, optimizem in občutek smiselnosti, izkazuje tudi bistveno širši družbeni vpliv.

V literaturi ne obstaja enoznačna in splošno sprejeta definicija avtentičnega vodenja. Vsak avtor ta koncept razlaga malo drugače. A kljub temu se vsi avtorji strinjajo glede nekaj ključnih elementov avtentičnega vodenja (Shamir & Eilam, 2005). Osnovna predpostavka modela avtentičnega vodenja je, da udejanja vedenjske vzorce, ki temeljijo na zaupanju. Pri tem pri zaposlenih razvija in utrjuje lastnosti, kot so predanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog (Dimovski et al., 2009a). Shamir in Eilam (2005) ob tem opozarjata na neprimernost enačenja avtentičnega vodenja z avtentičnimi vodji. Tako kot v procesu vodenja ne sodelujejo samo vodje, tudi v procesu avtentičnega vodenja ne morejo sodelovati samo avtentični vodje. Del procesa vodenja so vedno tudi sledilci, in enako velja tudi za avtentično vodenje. Avtorja zato koncept avtentičnega vodenja dopolnita še s konceptom avtentičnega sledenja oziroma avtentičnega sledilca. Avtentičnega sledilca opišeta kot sledilca, ki sledi vodji iz avtentičnih razlogov in ima z njim avtentičen odnos. Kot avtentične razloge za sledenje na prvem mestu navedeta sledenje zaradi skupnih vrednot in prepričanj med sledilcem in vodjo, v nasprotju s prisilo, pritiski ali pričakovanjem nagrade.

Jensen in Luthans (2006) v svoji raziskavi ugotavljata, da ima zaznavanje avtentičnega vodenja pri zaposlenih pomemben pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri delu, pripadnost organizaciji in veselje do dela. Hkrati predstavljata teoretični model avtentičnega vodenja, ki je prikazan na Sliki 2.

*Slika 2: Teoretični model avtentičnega vodenja*



*Vir: S. M. Jensen & F. Luthans, Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes, 2006, str. 648.*

Slika 2 prikazuje pomembnost življenjskih izkušenj, organizacijskega okolja in pozitivnega psihološkega kapitala v modelu avtentičnega vodenja. Ti dejavniki so predhodniki avtentičnega vedenja oziroma vodenja. Avtorja zaključita, da zaposleni kot avtentičnega

dojemajo tistega vodjo, ki se trudi zgraditi transparentno, k prihodnosti usmerjeno in povezovalno organizacijo.

### 1.2.3 Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja

Prvi poskus formalne opredelitve avtentičnosti vodenja je bil narejen v letu 1983 na področju izobraževanja. Nato celih štirinajst let na to temo ni bilo nobenega avtorja, vse do leta 1997, ko se ponovno pojavi določeno zanimanje za avtentično vodenje, tudi tokrat še omejeno na področje izobraževanja (Gardner et al., 2011). Po nekaj vmesnih poskusih se pravi razmah raziskovanja in objav na temo avtentičnega vodenja začne po letu 2003. Največ del je bilo objavljenih v letih 2005 in 2006, ko prevladujejo teoretični prispevki, po letu 2006 pa se razmerje v številu objav začne nagibati v smer empiričnih in praktičnih prispevkov (Dimovski et al., 2013). Tabela 1 prikazuje kronološki pregled nekaterih pomembnejših definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja.

*Tabela 1: Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja*

Leto	Avtor	Definicija
1967	Rome in Rome	Hierarhična organizacija je, tako kot posamezna oseba, avtentična toliko, kolikor sprejema končnost, negotovost in nepredvidljivost, se zaveda svoje odgovornosti in možnosti izbire, priznava napake in krivdo zanje, izkorišča svoj kreativni managerski potencial za prožno načrtovanje, rast in oblikovanje svoje politike, ter odgovorno prispeva k razvoju širše skupnosti.
1983	Henderson in Hoy	Avtentičnost vodenja je definirana kot stopnja, do katere podrejeni svojega vodjo zaznavajo kot nekoga, ki sprejema organizacijsko in osebno odgovornost za dejanja, rezultate in napake, ki ni manipulativen do svojih podrejenih, in ki lasten jaz postavlja pred svojo vlogo. Neavtentičnost pa pomeni stopnjo, do katere podrejeni svojega vodjo vidijo kot nekoga, ki prelaga odgovornost za napake na druge, se izgovarja na okoliščine in manipulira s podrejenimi, svojo zunanjo vlogo pa postavlja pred svoje lastno bistvo.
1997	Bhindi in Duignan	Avtorja zagovarjata avtentično vodenje, ki temelji najprej na avtentičnosti, kar vsebuje odkrivanje lastnega avtentičnega jaza s pomočjo vsebinskih odnosov znotraj organizacijskih struktur in procesov, ki podpirajo ključne vrednote, nato na namenskosti, kar pomeni vizionarsko vodenje, ki črpa svojo energijo in usmeritev iz dobrih namenov članov organizacije, ki so v oblikovanje vizije za prihodnost vložili svoj intelekt, dušo in srce, nadalje na ponovni zavezi duhovnosti, kar kliče k ponovnemu odkrivanju duhovnosti znotraj vsakega posameznika in slavljenje skupnega smisla v medsebojnih odnosih, in nazadnje na občutljivosti za čustva, hrepenenja in potrebe drugih, s posebnim poudarkom na multikulturnih okoljih, v kakršnih v modernih časih pospešene globalizacije deluje mnogo vodij.
2001	Begley	Avtor se še vedno omejuje na področje izobraževanja, natančneje na področje administracije izobraževanja. Avtentično vodenje si razlaga kot metaforo za profesionalno učinkovito, etično neoporečno in zavestno razmišljujočo prakso, ki temelji na znanju, vrednotah in spretni izvedbi.

se nadaljuje

*Tabela 1: Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja (nad.)*

Leto	Avtor	Definicija
2003	George	Avtentični vodje uporabljajo svoje naravne sposobnosti, a se hkrati zavedajo tudi svojih pomanjkljivosti, ki jih skušajo odpraviti. Vodijo s ciljem, namenom in vrednotami, ter gradijo trajne odnose z ljudmi okoli sebe. Ljudje jim sledijo zaradi njihovih jasnih stališč. So dosledni, samodisciplinirani, o svojih ključnih načelih se ne želijo pogajati. Predani so neprestanemu osebnemu razvoju, saj se zavedajo, da je to ključ do uspeha v vlogi vodje.
2003	Luthans in Avolio	Avtentično vodenje v organizacijah je proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega okolja. S tem doseže povečano samozavedanje in samoregulacijo vodij in sodelavcev ter vzpodbuja pozitiven samorazvoj. Avtentični vodja je samozavesten, pozitiven, optimističen, prožen in odprt ter moralno in etično usmerjen v prihodnost. Poudarek daje tudi razvoju svojih sodelavcev v vodje. Pri tem sodelavcev ne sili ali prepričuje, ampak jim daje vzgled s svojimi avtentičnimi vrednotami, prepričanji in vedenjem.
2004	Avolio, Luthans in Walumbwa	Avtentični vodje so osebe, ki vedo kdo so, kako razmišljajo in kako se vedejo, zavedajo se okolja v katerem delujejo, so samozavestni, pozitivni, prožni in visoko moralni. Tudi okolica jih zaznava kot ljudi, ki se zavedajo tako svojih vrednot, moralnih gledišč, znanj in prednosti, kot vrednot, moralnih gledišč, znanj in prednosti drugih.
2004	Begley	Avtentično vodenje je funkcija poznavanja samega sebe, razvitega občutka za mišljenja drugih ljudi in tehnične dovršenosti, ki pripelje do sinergije vodenja.
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj. So samozavestni, pristni, zanesljivi in vredni zaupanja. Posvečajo se razvijanju in utrjevanju prednosti svojih sledilcev ter širjenju njihovih obzorij in s tem ustvarjajo pozitivno in privlačno organizacijsko okolje.
2005	Shamir in Eilam	Avtentične vodje lahko od manj avtentičnih ali neavtentičnih vodij ločimo po štirih lastnostih: (1) stopnji ponotranjenja vloge, se pravi pomembnosti vloge vodje v njihovi samopodobi, (2) razvitosti samopodobe in pomembnosti, ki jo v njej igrajo vrednote in prepričanja, (3) skladnosti njihovih ciljev z njihovo samopodobo in (4) stopnjo skladnosti njihovega vedenja z njihovo samopodobo.
2007	George in Sims	Avtentični vodje so pristni ljudje, zvesti sebi in svojim prepričanjem. Poosebljajo zaupanje in razvijajo pristne odnose z drugimi. Ker jim ljudje zaupajo, so jih sposobni motivirati za doseganje visokih rezultatov. Ne pustijo se voditi pričakovanjem drugih ljudi, ampak raje zaupajo sebi in gredo svojo pot. Ko se razvijajo kot avtentični vodje, jim več kot lasten uspeh ali priznanje pomeni to, da lahko pomagajo drugim.
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	Avtentično vodenje je definirano kot vzorec obnašanja vodij, ki črpa iz in hkrati razvija pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno etično klimo. Pri vodjih, ki delajo s sledilci, tako spodbuja samozavedanje, ponotranjeno moralno perspektivo, uravnoteženo sprejemanje informacij in odprtost odnosov, kar vodi k pozitivnemu samorazvoju.

*Vir: W. L. Gardner et al., Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011, str.*

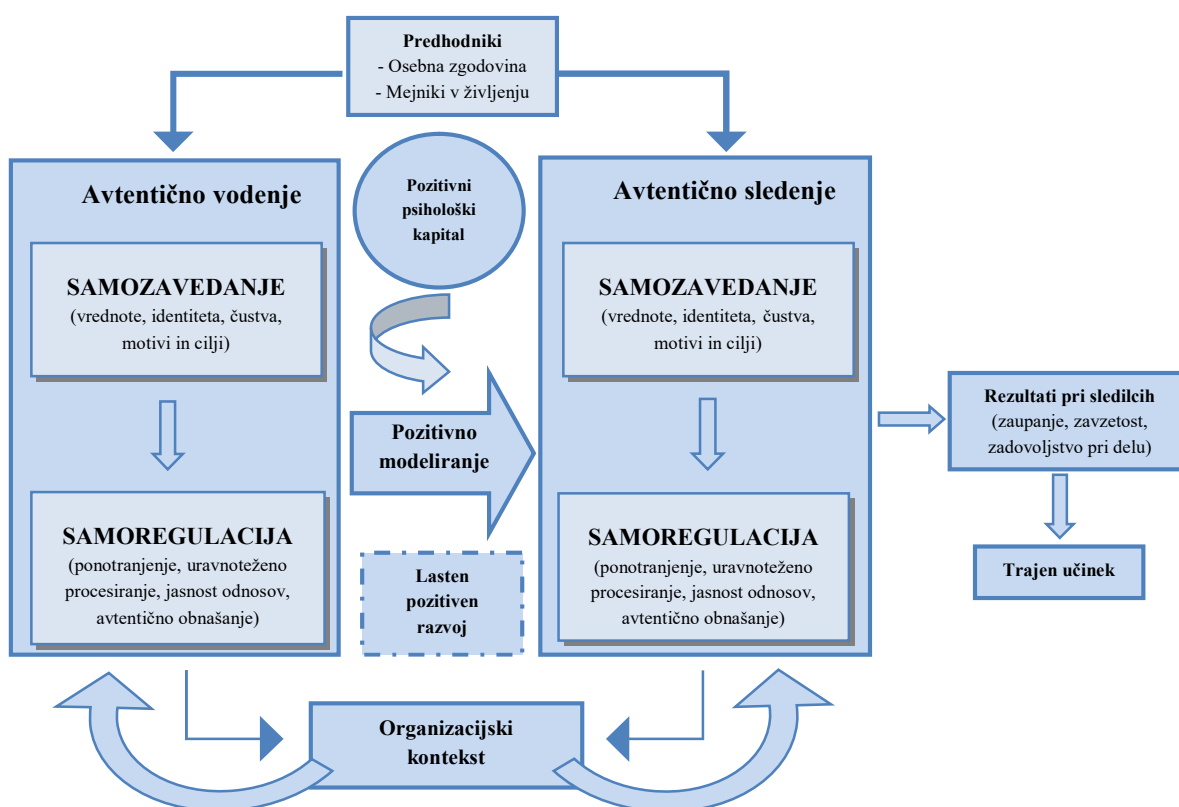
1122.



### 1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje vsebuje štiri ključne elemente: samozavedanje, samoregulacijo, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Dimovski et al., 2013). Gardner et al. (2005) v svojem konceptualnem modelu razvoja avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja kot ključna izpostavijo predvsem samozavedanje in samoregulacijo, Luthans in Avolio (2003) obema kot pomembna dodajata še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj, ki v kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom še okrepiata samozavedanje in samoregulacijsko vedenje (Penger, 2006). Vse štiri temeljne elemente vsebuje konceptualni model razvoja avtentičnega vodenja, ki ga predstavljata Černe in Penger (2010). Model je prikazan na Sliki 3.

Slika 3: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Vir: M. Černe & S. Penger, Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, 2010, str. 829.

Pozitivni psihološki kapital igra pomembno vlogo pri razvoju posameznikov, timov, organizacij in skupnosti (Avolio & Gardner, 2005), še posebej pomembna je njegova vloga pri ustvarjanju in razvijanju avtentičnih sledilcev (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj, & Marič, 2011). Kot je razvidno tudi iz zgornjega modela, je potrebno razvoj avtentičnega sledenja razumeti kot integralni del in hkrati posledico razvoja avtentičnega vodenja.

Razvoj avtentičnih sledilcev namreč bistveno oblikujejo prav avtentični vodje skozi proces pozitivnega modeliranja (Gardner et al., 2005).

### 1.3.1 Samozavedanje

Temelj koncepta avtentičnega vodenja je predpostavka, da avtentičnost in posledično avtentično vodenje zahteva višjo raven samozavedanja. To samozavedanje se pojavi, kadar se posameznik zaveda lastnega obstoja in položaja, v katerem se nahaja in deluje. Samozavedanje pri tem ni cilj sam po sebi, ampak bolj porajajoč se proces, v katerem posameznik kontinuirano spoznava samega sebe, svoje edinstvene spretnosti, prednosti, cilje, vrednote, verovanja in želje (Avolio & Gardner, 2005). Štirje elementi samozavedanja, ki jih Gardner et al. (2005) smatrajo kot ključne za razvoj avtentičnih vodij in avtentičnih sledilcev, so vrednote, lastna identiteta, čustva ter cilji in motivi. Prikazuje jih Slika 4.

Slika 4: Elementi samozavedanja



*Vir: W. L. Gardner et al., "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development., 2005, str. 350–353.*

Schwartz (1999) vrednote definira kot koncept zaželenega, ki družbene igralce vodi pri izbiri svojih dejanj, ocenjevanju ljudi in dogodkov ter pri razlaganju njihovih dejanj in ocen. Vrednote pri tem služijo kot osnova za spodbujanje tistih dejanj, ki so skladna z željami drugih oseb in širše skupnosti (Lord & Brown, 2001). Vrednote pridobimo skozi proces socializacije, a ko jih enkrat ponotranjimo, postanejo naš integralni del. Kadar torej govorimo o avtentičnosti, govorimo o tem, da je oseba zvesta samemu sebi in še posebej

svojim ključnim vrednotam. Taka oseba je tudi odporna na pritiske družbene okolice ali okoliščin, da bi odstopila od svojih ključnih vrednot (Erickson, 1995). Seveda mora oseba svoje vrednote najprej poznati in razumeti, preden jim je lahko zvesta. Samozavedanje glede svojih vrednot je zato predpogoj za avtentičnost in avtentično vodenje (George, 2003).

Schlenker (1985, v Gardner et al., 2005, str. 350) identiteto opredeli kot shemo posameznika, ki opisuje, povezuje in razlaga njegove relevantne lastnosti, karakteristike in izkušnje, samoidentifikacijo pa kot proces utrjevanja in izražanja lastne identitete, zasebno skozi razmišljanje o sebi in javno skozi samorazkritja, predstavljanja samega sebe in druge aktivnosti, s katerimi svojo identiteto predstavlja okolici. Gardner et al. (2005) pravijo, da je na medosebni ravni samopredstava definirana glede na vlogo, ki jo posameznik ima v odnosu z drugimi, na primer v odnosu vodje in sledilca. Identifikacija z vlogo vodje je tako proces, v katerem posameznik vlogo vodje ponotranji v svojo medosebno identiteto. Podobno je identifikacija z vlogo sledilca proces, v katerem posameznik ponotranji vlogo sledilca. Gardner et al. (2005) so mnenja, da ti procesi stečejo, kadar se med vodjo in sledilci vzpostavi avtentično vodenje, omenjene vloge pa se vtisnejo v njihove identitete s pomočjo odprtosti, transparentnosti, lojalnosti in zaupanja. Avtorji kot še posebej pomembno v povezavi z medosebno identiteto omenijo, da ko avtentični posameznik ponotranji vlogo vodje v svojo identiteto, tudi sam sebe začne videti kot pozitiven zgled za druge.

Poznavanje samega sebe ne pomeni le preprostega zavedanja o svojih mislih, vrednotah in motivih, temveč vsebuje tudi zavedanje o svojih čustvih (Gardner et al., 2005). Še več, posamezniki z visoko čustveno inteligenco se ne samo zavedajo svojih čustev, ampak razumejo tudi vzroke in posledice teh čustev na zaznavne procese in procese odločanja in njihovo spreminjanje skozi čas. Čustveno samozavedanje je osnovna komponenta čustvene inteligence, ki je ena od determinant učinkovitega vodenja. Gardner et al. (2005) poudarijo, da so avtentični vodje prav tako v stiku s svojimi čustvi in njihovimi vplivi nanje in na druge. Še več, to zavedanje pomaga avtentičnim vodjem v njihovih prizadevanjih po vključevanju čustev v proces sprejemanja odločitev, kadar je to primerno. Avtorji vidijo pomen zavedanja o čustvih za razvoj avtentičnega vodenja v tem, da višja raven samozavedanja vodjem pomaga razumeti in upoštevati lastna čustva in čustva drugih, ne da bi pri tem bili pod vplivom trenutnih čustvenih impulzov.

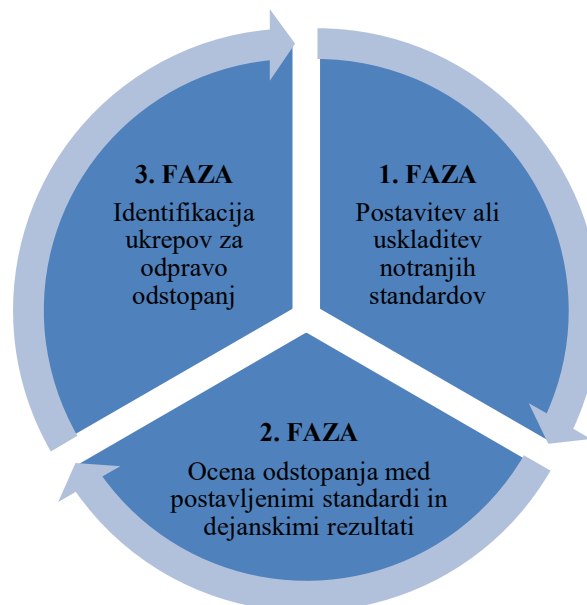
Pri razlagi ciljev in motivov avtentičnih vodij je še posebej pomembno razločevati med samopodobo in možnimi jazi (Lord & Brown, 2001). Medtem ko samopodoba odraža posameznikovo stališče do določenih obstoječih lastnosti, pa možni jazi odražajo tisto, kar bi posameznik lahko bil oziroma postal, vključno z njegovimi upanji in strahovi glede prihodnosti. Lord in Brown (2001) menita, da pri posameznikih, katerih cilji so pretežno vezani na obstoječo samopodobo, prevladajo motivi samopotrditve, saj taki posamezniki stremijo predvsem k temu, da se vidijo v čim lepši luči. Nasprotno pri posameznikih,

katerih cilji so pretežno vezani na možne jaze, prevladajo motivi samopreverjanja, saj taki posamezniki iščejo predvsem informacije, ki jim pomagajo oceniti njihov napredek. Gardner et al. (2005) tako pričakujejo, da bodo avtentične vodje v iskanju povratnih informacij od okolice o svoji trenutni samopodobi, pa tudi pri identifikaciji morebitnih odstopanj od lastnih standardov, poganjali predvsem motivi samopreverjanja. Avtorji so mnenja, da avtentični vodje v svojem iskanju samorazvoja prednosti in slabosti predstavljajo v realni luči, saj o svoji obstoječi samopodobi le tako lahko dobijo kvalitetne povratne informacije od okolice, ki jim nato pomagajo doseči želeni jaz. Avtorji tako trdijo, da avtentične vodje motivirajo predvsem cilji samopreverjanja in samorazvoja, medtem ko manj avtentične vodje poganjajo predvsem motivi obrambe lastnega ega, zato se usmerjajo bolj v cilje samopotrditve in samoobrambe.

### 1.3.2 Samoregulacija

Druga osnovna komponenta tako avtentičnega vodenja kot tudi avtentičnega sledenja je samoregulacija. Samoregulacija je proces, s katerim ljudje izvajajo samokontrolo skozi postavitev notranjih standardov, sprotno ugotavljanje odstopanj med postavljenimi standardi in dejanskimi ali pričakovanimi rezultati, ter iskanje možnih aktivnosti za odpravo ugotovljenih odstopanj. Samoregulacija je torej proces, v katerem avtentični vodje in avtentični sledilci usklajujejo svoje vrednote s svojimi nameni in dejanji (Avolio & Gardner, 2005). Slika 5 prikazuje potek procesa samoregulacije.

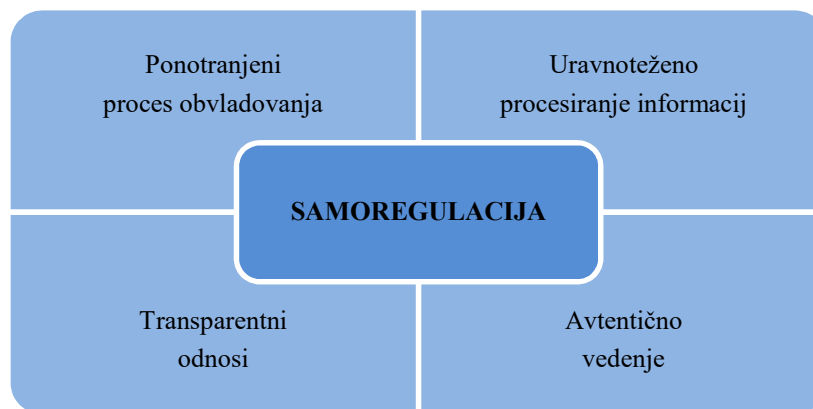
*Slika 5: Proces samoregulacije*



*Vir: B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 325.*

Gardner et al. (2005) naštejejo in opišejo štiri značilne lastnosti procesa samoregulacije. To so ponotranjeni proces obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, avtentično vedenje in transparentni odnosi. Ponotranjeni proces obvladovanja upravlja vodjev lastni jaz in ne neke zunanje sile oziroma pričakovanja. Uravnoteženo procesiranje informacij pomeni nepristrano zbiranje in razlago informacij o sebi, ne glede na to, ali so te pozitivne ali negativne. Vodja torej ne izkrivlja, povečuje ali zanemarja niti zunanjih ocen samega sebe, niti notranjih izkušenj ali vedenj o sebi, ki bi lahko vzpodbujala njegov samorazvoj. Avtentično vedenje se nanaša na dejanja, skladna s ključnimi vrednotami, verovanji, razmišljanji in čustvi vodje oziroma njegovega lastnega jaza, ne oziraje se na pritiske okolice, transparentni odnosi pa pomenijo, da vodja v razmerju do drugih izkazuje visoko stopnjo odprtosti, samorazkritja in zaupanja. Štirje elementi samoregulacije so prikazani na Sliki 6.

*Slika 6: Elementi samoregulacije*



*Vir: W. L. Gardner et al., "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development., 2005, str. 354.*

Za razvoj avtentičnega vodenja v organizacijah sta najpomembnejša faktorja transparentni odnosi in uravnoteženo procesiranje informacij. Uravnoteženo procesiranje informacij med drugim pomeni, da gre za način primerjanja z drugimi, ki je večinoma neodvisen od obrambnih mehanizmov, temelječih na egu. Taki vodje sprejmejo tudi informacije, ki v temelju zamajejo njihova dosedanja prepričanja (Dimovski et al., 2013).

### **1.3.3 Pozitivni psihološki kapital**

Prvi raziskovalec, ki si je zastavil vprašanje, ali sploh obstaja nekaj takega kot psihološki kapital je bil Seligman (2002, v Luthans, Luthans, & Luthans, 2004, str. 46). Koncept pozitivnega psihološkega kapitala v zadnjih letih pridobiva na pomenu, saj podjetja ugotavljajo, da slabo izkoriščajo potencial svojih človeških virov. A marsikatero podjetje, ki sicer pri usposabljanju vodij uporablja nove tehnike, kot so na primer 360-stopinjsko vodenje ali akcijsko učenje, teh in njihovih vplivov na temeljne vrednote organizacije ne

razume dobro in se zato takih usposabljanj loteva nedosledno in kratkoročno (Dimovski et al., 2013). Pozitivni psihološki kapital predpostavlja, da organizacija svoje zaposlene vidi kot samozavestne, polne zaupanja, optimizma in prožnosti, s tem pa gradi svojo konkurenčnost in se razvija v smeri dolgoročnega uspeha (Dimovski et al., 2009a).

Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala je prikazan na Sliki 7, kjer vidimo, kako so se razvijale oblike kapitala skozi čas. Tradicionalni materialni oblike kapitala, kjer je veljalo vprašanje "kaj imaš", se je v zadnjih nekaj desetletjih pridružil hiter razvoj oblik kapitala, ki temeljijo na človeški dimenziji. Gre za človeški in socialni kapital, prevladala so torej vprašanja "kaj znaš" in "koga poznaš". Psihološki kapital še nadgrajuje omenjene oblike kapitala in gradi na vprašanju "kdo si".

*Slika 7: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala*



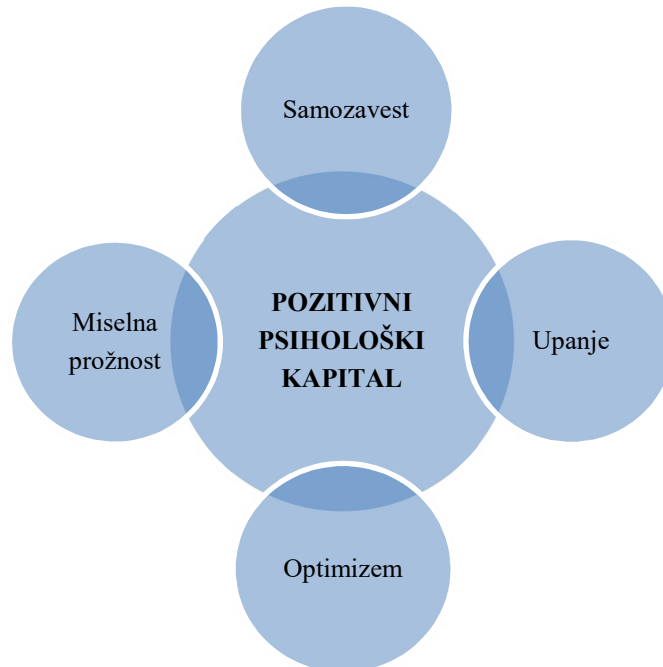
*Vir: F. Luthans, K. W. Luthans, & B. C. Luthans, Positive psychological capital: Beyond human and social capital, 2004, str. 46; S. Penger, Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija), 2006, str. 77; V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 120.*

Pozitivni psihološki kapital temelji na štirih značilnostih: samozavesti, upanju, optimizmu in prožnosti, ki vse izpolnjujejo merilo teorije pozitivnega organizacijskega vedenja, se pravi pozitivnost, edinstvenost, merljivost, razvoj in uspešnost (Dimovski et al., 2009a). Štiri temeljne dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala prikazuje Slika 8.

**Samozavest** je zaupanje posameznika v lastne sposobnosti izvajanja določenih nalog. Posamezniki z visoko razvito samozavestjo verjamejo, da so sposobni prilagoditi okolje sebi v prid tako, da jim to omogoči uspešno izvedbo zadane naloge. Izkaže se, da je samozavest dejansko povezana z doseganjem rezultatov (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009). Tako na primer Stajkovic in Luthans (1998) trdita, da so posamezniki z visoko razvitim psihološkim kapitalom manj nagnjeni k neuspehu, v doseganje cilja vložijo

več truda in so tudi bolj vztrajni pri zasledovanju cilja. Za **upanje** sta značilni dve dimenziji: moč volje in pot. Moč volje je zagnanost posameznika, da bi dosegel cilj, pot pa dopolnjuje zagnanost s psihološko podporo iskanju alternativnih poti do zastavljenega cilja. Višja stopnja upanja tako pomeni, da je posameznik sposoben najti več možnih poti do cilja, kar posledično povečuje verjetnost uspešnega doseganja cilja, tak posameznik pa razvije tudi moč volje, ki ga žene k temu, da cilj dejansko tudi doseže (Clapp-Smith et al., 2009). **Optimizem** lahko opišemo tudi kot pozitivni pojasnjevalni stil. Optimistična oseba pozitivne dogodke pripisuje sebi, oziroma notranjim in trajnim vzrokom, medtem ko negativne dogodke pripisuje zunanjim in začasnim vzrokom (Luthans & Youssef, 2004). Ko posameznik uspeh pripiše sebi, mu to daje zagon, da poizkuša doseči nove in nove cilje. Po drugi strani je optimist v primeru neuspeha bolj nagnjen k ponovnemu poizkušanju, saj neuspeh poveže z zunanjimi vzroki in se zato ne boji, da bi se ta ponovil (Clapp-Smith et al., 2009). **Prožnost** se razlikuje od ostalih treh komponent pozitivnega psihološkega kapitala v tem, da je edina reaktivna. Je namreč odziv na zunanje negativne dogodke. Prožnost se kaže v tem, kako hitro in uspešno se posameznik pobere po takem dogodku (Clapp-Smith et al., 2009). Za prožne ljudi je značilno, da sprejemajo realnost tako kot je, so prepričani o smiselnosti življenja in imajo razvito sposobnost improvizacije in prilagajanja spremembam (Dimovski et al., 2009a).

*Slika 8: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala*



*Vir: S. Penger, Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija), 2006, str. 79; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 56.*

### **1.3.4 Lasten pozitivni razvoj**

Ko odnosi med vodji in sledilci v organizaciji skozi čas postanejo vedno bolj avtentični, se ne razvijajo le vodje, ampak tudi sledilci. Njihovo pojmovanje lastnih obstoječih in možnih jazov se skozi proces ponotranjenja vrednot in prepričanj vodje spremeni. Sledilci bolje spoznajo sebe in tako postanejo bolj transparentni v odnosu do vodje, to pa spet prispeva k razvoju podobe in identitete vodje (Avolio & Gardner, 2005). Ta element avtentičnega vodenja imenujemo lasten pozitivni razvoj (Dimovski et al., 2013). Značilno za teorijo razvoja avtentičnega vodenja je, da vodja sledilca ne bo skušal aktivno preobraziti v novega vodjo, ampak ga bo pri tem samo vzpodbujal z lastnim zgledom (Avolio & Gardner, 2005). Gre torej za lasten pozitivni razvoj sledilca na podlagi zgleda vodje in ne za transformacijo sledilca po željah vodje (Dimovski et al., 2013).

## **1.4 Avtentični vodja**

Avolio et al. (2004) avtentične vodje opredelijo kot posameznike, ki vedo, v kaj verjamejo, poznajo sami sebe in svoje vrednote in te vrednote in verovanja tudi udejanjajo v odnosih z drugimi. Avtentični vodja je zvest samemu sebi, je pristen in ni kopija nekoga drugega, njegova motivacija in vedenje izhajata iz lastnih prepričanj (Shamir & Eilam, 2005). Hkrati avtentični vodja s svojim zgledom vpliva na sledilce, da tudi sami razvijejo svojo avtentičnost (Gardner et al., 2005).

### **1.4.1 Opredelitev avtentičnega vodje**

Shamir in Eilam (2005) pravita, da so, čeprav ne obstaja enotna splošno sprejeta definicija avtentičnega vodenja, nekateri elementi vseeno skupni vsem avtorjem. Za avtentične vodje tako pravita, da so to posamezniki, ki dobro poznajo sami sebe, njihove vrednote in prepričanja pa se jasno izražajo ne le skozi njihova stališča, ampak tudi v njihovih dejanjih. Izražajo se skozi vlogo vodje, s katero se močno poistovetijo. Dimovski et al. (2009a) avtentične vodje opišejo kot vodje, ki vodijo z zgledom. Odločajo se transparentno, so optimistični in samozavestni. Zanje so značilni upanje in prožnost, njihova dejanja pa so vedno v skladu z njihovimi besedami. George in Sims (2007) opišeta tipično življenjsko pot avtentičnega vodje. Pravita, da se ta v svojem življenju sreča s številnimi vzponi in padci, pa tudi s težavnimi obdobji. Tako si nabere veliko izkušenj, ki jih potem lahko s pridom uporabi. Avtorja v življenju avtentičnega vodje vidita tri ključne faze. Prva faza je čas priprave na vodenje, ki običajno traja do posameznikovega tridesetega leta. To je čas formiranja posameznikovega karakterja in zajema tudi njegovo izobraževanje, je pa tudi čas pridobivanja prvih izkušenj z vodenjem. Sledi faza, v kateri se posameznik osredotoči na vodenje. Ta faza doseže vrhunec okoli petdesetega leta. Njegove izkušnje v tem obdobju strmo naraščajo. Nazadnje sledi še tretja faza, ki se avtorjema zdi najbolj ustvarjalna in zaželeno. To je čas po koncu aktivne kariere, ko se avtentični vodja lahko posveti mentorstvu in prenašanju svojega znanja na sledilce.

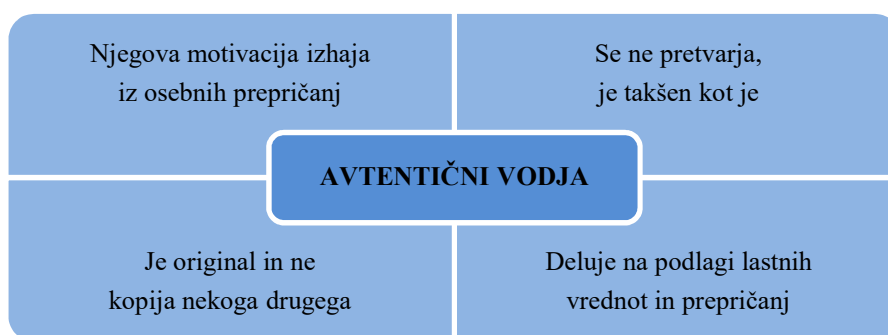


Tudi drugi avtorji poudarjajo vlogo razvoja sledilcev in mentorstva. Dimovski et al. (2009a) tako pravijo, da je avtentični vodja vzornik, trener, mentor in svetovalec sodelavcem in skrbi za spodbujanje njihovega osebnega razvoja, Gardner et al. (2005) pa trdijo, da avtentični vodja ni le zvest samemu sebi, ampak tudi druge vodi tako, da jim pomaga doseči avtentičnost. Avtorji verjamejo, da s takim pristopom lahko dosežemo pozitivno etično okolje in trajnostni razvoj sledilcev.

#### 1.4.2 Značilnosti avtentičnega vodje

Številni avtorji s področja avtentičnega vodenja opredeljujejo značilnosti avtentičnega vodje. A kot vsi posamezniki se tudi avtentični vodje med seboj razlikujejo, tako po stilu vodenja (Penger, 2006) kot po drugih lastnostih. George (2007) pravi, da idealnega avtentičnega vodje ni mogoče definirati. Če bi namreč bilo tako, če bi torej obstajal recept za avtentičnega vodjo, bi ta recept lahko vsi posnemali. To pa bi bilo v nasprotju z avtentičnostjo, saj bi s posnemanjem ti ljudje postali nekdo drug in ne bi več bili pristni. Avtor trdi, da vodji ljudje zaupajo le, če ni kopija nekoga drugega, temveč je pristen in avtentičen. Podobno Shamir in Eilam (2005) pravita, da avtentični vodja ni kopija, ampak original. To ne pomeni, da je nujno drugačen od vseh drugih. Bistveno je, na kakšen način je prišel do svojih prepričanj. To se mora zgoditi skozi proces ponotranjenja lastnih izkušenj in ne na način posnemanja drugih. Avtorja naprej trdita, da avtentični vodja ne hlina svojega vodenja samo zato, ker se je pač znašel v tej vlogi. Avtentični vodja se v tej vlogi počuti naravno in se ne podreja pričakovanjem okolice. Vlogo vodje sprejema zaradi prepričanja in ne z namenom pridobitve statusa, časti ali druge osebne koristi. Njegova dejanja izvirajo iz njegovih vrednot in prepričanj, kar govori je vedno skladno s tistim, kar dejansko misli. Na Sliki 9 so prikazane štiri temeljne značilnosti avtentičnega vodje, kot jih definirata avtorja.

Slika 9: Značilnosti avtentičnega vodje



Vir: B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, 2005, str. 396–398.

George in Sims (2007) ugotavljata, da je avtentični vodja zvest samemu sebi in svojim vrednotam, zato mu sodelavci zaupajo. Avtentični vodje se osebno poistovetijo tako s

sodelavci kot tudi z organizacijo samo. Pri zaposlenih vzpodbujajo aktivnost, zavezanost, motivacijo in zadovoljstvo ter jim pomagajo najti primerno in dovolj zahtevno delovno mesto. Ti zato čutijo večjo pripadnost organizaciji in kažejo večjo zavzetost pri delu, kar vodi k trajnemu delovnemu učinku (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009b). Avtentični vodje vodijo z namenom, vrednotami in integriteto. So notranje motivirani, da delujejo v korist sodelavcev in organizacije, a tudi širše družbe. Posedujejo visoke etične standarde in moralne vrednote, a tudi oni niso brez napak. Znajo pa te napake priznati in sprejeti, da bi se jim lahko v prihodnje izognili (George, 2003).

### 1.4.3 Sposobnosti avtentičnega vodje

Sodoben način poslovanja je vedno hitrejši. Ljudje so pod pritiskom, da se hitro odločajo, zato iščejo hitre rešitve v obliki trendov in smernic. Le redki si vzamejo čas za razmislek o problemih in o tem, kako se ti skladajo z njihovim bistvom. A takšna samorefleksija je nujna za napredek posameznika in organizacije. Avtentični vodje imajo to sposobnost, da z graditvijo novega samozavedanja in s pristnim povezovanjem vseh deležnikov organizacije pomagajo pri opredeljevanju poslanstva in vizije. S svojim zgledom so sposobni navdihovati sodelavce in spodbuditi njihovo aktivnost, motivacijo in zavzetost. Sposobni so se osebno identificirati s sodelavci in organizacijo, s tem pa pripomorejo k trajnostnemu razvoju in izboljšanju delovnih rezultatov (Dimovski et al., 2013). Sposobnosti avtentičnega vodje, kot jih vidi George (2003), so prikazane na Sliki 10.

*Slika 10: Sposobnosti avtentičnega vodje*



*Vir: B. George, Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value, 2003, str. 18.*

Dimovski et al. (2009a) naštejejo nekaj nasvetov, kako postati avtentični vodja oziroma izboljšati svojo avtentičnost. Vodja se mora najprej povezati z drugimi ljudmi. Da to doseže, mora najprej spoznati samega sebe, povezati se torej mora s svojo notranjostjo. Tako pridobi samozavest, ima pa tudi možnost odpraviti svoje slabosti. Slediti mora filozofiji odprtih kart, z ljudmi mora torej komunicirati iskreno in pošteno. Spoznati mora svoje sodelavce in njihove sanje in strahove, saj jih le tako lahko uspešno vodi. Biti mora verodostojen, njegovim besedam morajo zato slediti dejanja. Premostiti mora morebitne komunikacijske ovire in se približati sodelavcem. Osredotočiti se mora na druge in ne nase, saj avtentični vodje čutijo potrebo po služenju soljudem. Verjeti mora v svoje sodelavce in jim pomagati odkriti in uresničiti njihove skrite talente, ponuditi pa jim mora tudi podporo in upanje in s tem zagnanost in prihodnost. Dimovski et al. (2009a) nadalje navajajo štiri ključne komponente krepitve razvoja sposobnosti avtentičnega vodje. Predstavljene so v Tabeli 2.

*Tabela 2: Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje*

Sposobnost	Opis
Razvoj upanja	Upanje lahko razumemo tudi kot obliko volje in pozitivno moč za izvrševanje nalog. Razvoj upanja ima neposreden vpliv na gradnjo identitete tako posameznika kot tudi organizacije. Podpira prepričanje, da so zastavljeni cilji dosegljivi in da je možno oblikovati plane za doseganje teh ciljev. Zaposleni avtentične vodje z visokim upanjem zaznavajo kot zanesljive in verodostojne. Vodja z veliko upanja ovire na poti do cilja vidi kot priložnosti in ima vedno pripravljene oziroma poišče alternativne poti za doseg cilja. Novejše raziskave so pokazale, da upanje pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih v učečih se organizacijah, posamezniki z bolj razvitim upanjem pa so bolj motivirani in lažje dosegajo pozitivne rezultate.
Razvoj zaupanja med sodelavci	Zaupanje v vodenje pri zaposlenih povečuje zadovoljstvo pri delu in organizacijsko zavezanost, to pa vodi k izboljšanju rezultatov. Če sledilci pri vodji zaznajo nepoštenost, pomanjkanje integritete, nekorektnost in nesposobnost, začnejo dvomiti v njegove odločitve. Zato se ne želijo izpostavljati tveganjem odločitev, lahko pa celo začnejo razmišljati o tem, da bi organizacijo zapustili. Nasprotno so sledilci, ki vodji zaupajo, pripravljene verjeti v njegove odločitve in mu slediti. Zaupanje ima pozitiven vpliv na sposobnost planiranja in prilagodljivost okolju, zato njegov pomen v teoriji organizacije narašča.
Razvoj pozitivnih čustev	Pozitivna čustva spodbujajo pozitivne medčloveške odnose in pozitivno vedenje v organizacijah. Zaposleni čutijo večjo zavezanost organizaciji in večje zadovoljstvo pri delu, njihovi plani in cilji so usmerjeni bolj dolgoročno, pri delu so bolj uspešni. Lažje se soočajo z ovirami pri delu in jih uspešneje premagujejo. Pozitivna čustva omogočajo bolj kreativno razmišljanje in spodbujajo nove ideje. Za razvoj avtentičnega vodenja v organizaciji so čustva pomembna, ker podajajo informacije o članih organizacije in o različnih dinamičnih procesih v organizaciji. Avtentični vodja si z informacijami o čustvih lahko pomaga pri vplivanju na razmišljanje in vedenje zaposlenih in s tem doseže uspešnejše udejanjanje organizacijskih ciljev.

se nadaljuje

Tabela 2: Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje (nad.)

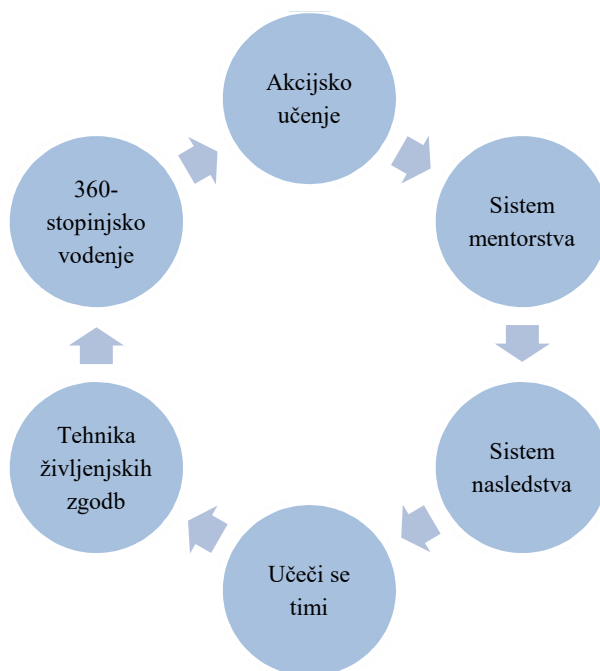
Sposobnost	Opis
Razvoj optimizma	Optimizem ima pozitiven vpliv na delovno motivacijo ter zadovoljstvo in uspešnost pri delu. Avtentični vodja zato pri svojih sodelavcih vzpodbuja optimizem. To lahko doseže z modeliranjem pozitivnih čustev, s tem pa se krepijo pozitivni odnosi in dosega višja stopnja uspešnosti. Značilno za optimiste je, da pozitivne dogodke povezujejo z notranjimi, trajnimi vzroki, negativne dogodke pa pripisujejo zunanjim, začasnim vplivom. Osebne napake in nazadovanja zato ne razumejo kot osebni poraz, ampak kot vzpodbudo za svoj nadaljnji razvoj. Optimista težave ne ohromijo. Nasprotno, okrepijo ga in ga vzpodbudijo k iskanju novih, boljših rešitev.

Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009a, str. 114–119.

## 1.5 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja

Vodje se ne rodijo, ampak se razvijajo. Ključno vlogo pri tem razvoju ima okolje, v katerem vodja dela. Čeprav se sposobnosti vodenja ne da pridobiti z izobrazbo, je študij podobnih praks in primerov zelo dobrodošel pripomoček v razvoju vodje. Vodje v organizaciji za sabo potegnejo vse ostale, zato usposabljanja omogočajo razvoj vseh sodelavcev v učeči se organizaciji (Dimovski et al., 2009a). Ključne načine usposabljanja avtentičnih vodij, ki se medsebojno dopolnjujejo, prikazuje Slika 11.

Slika 11: Načini usposabljanja avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009a, str. 154–157; V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 161–168.

V organizacijskem razvoju pričakujemo, da imajo vodje visoko razvit občutek za učenje in dograjevanje svojih znanj. Avtentični vodje so predani samoizpopolnjevanju in samospraševanju. Pripravljeni so pridobivati povratne podatke iz različnih virov, se načrtno urijo in razvijajo nove zmožnosti in se ne izogibajo osebnostnim spremembam. Razvoj vodij je usmerjen predvsem v izboljšanje njihove obstoječe prakse, zelo pomembna naloga vodij pa je tudi skrb za razvoj svojih naslednikov (Penger, Dimovski, Peterlin, & Černe, 2009).

### **1.5.1 Akcijsko učenje**

Primarni cilj akcijskega ali dejavnega učenja je naučiti se učiti, sekundarni cilj pa je učiti se na primeru reševanja konkretnega problema. Pri tej obliki učenja se zaposleni torej srečajo z realnim problemom iz njihovega organizacijskega okolja in ga skušajo rešiti. Ta model učenja je namenjen predvsem usposabljanju vodstvenih delavcev. Zanje pomeni ne le učni, ampak tudi delovni izziv in je hkrati tudi priložnost za reševanje konkretnega problema v organizaciji. Uspešna rešitev problema je za sodelujoče velik motivacijski dejavnik. Utrjuje samozavest in vzpodbuja k nadaljnjemu učenju. Osnovna metoda akcijskega učenja je delovna skupina posameznikov, ki se pri svojem delu srečujejo z istim ali podobnim problemom. Pri reševanju tega skupini pomaga svetovalec oziroma mentor (Dimovski et al., 2009a).

Prav organizacijski problemi so najboljše izhodišče za proces akcijskega učenja v organizaciji, saj akcijsko učenje spodbuja iskanje različnih rešitev za isti problem v organizaciji. A da bi akcijsko učenje bilo tudi uspešno, mora imeti podporo v kulturi organizacije. Postavljanje vprašanj v organizacijah z avtoritarno usmerjenim vodstvom namreč ni zaželeno (Dimovski et al., 2013).

### **1.5.2 360-stopinjsko vodenje**

Avtentični vodja se mora zavedati, da sodelavci določene informacije v komunikaciji z vodjo lahko priredijo ali zamolčijo. Vzroki so lahko različni, velikokrat podrejeni vodji želijo ustreči ali pa pred njim skrivajo neprijetne informacije. Še posebej to pride do izraza v primeru avtoritarnih vodij. Avtentični vodja mora zato znati sam poiskati resnico, zelo pomembno pa je, da je to resnico potem pripravljen tudi sprejeti in vključiti v svoj razvoj (Dimovski et al., 2009a).

Metoda 360-stopinjskega vodenja pomeni, da delo posameznika ocenjuje več sodelavcev, ne le njegov neposredni predpostavljeni. Lahko gre za sodelavce v okviru organizacije, lahko pa nabor oseb, ki ocenjujejo posameznika, razširimo tudi na zunanje partnerje, kot so poslovni partnerji, dobavitelji, kupci in podobno, in s tem dosežemo še večjo nepristranskost ocene posameznika. Metodo lahko uporabimo kot ocenjevalno ali kot razvojno, seveda lahko tudi kombinirano (Dimovski et al., 2013). Metoda je posebej

primerna za določanje področij, na katerih je potrebno dodatno usposabljanje posameznikov, ob pravilni uporabi pa ima tudi pozitiven vpliv na komunikacijo in odnose med sodelavci. Metoda vodi prikaže realno sliko njegovega jaza, a je zares avtentična le v primeru, če na vprašanja odgovarjajo ljudje, ki vodjo dobro poznajo, ki so torej v rednih stikih z njim, pa tudi vodja sam mora na vprašanja odgovarjati iskreno (Dimovski et al., 2009a).

### **1.5.3 Sistem mentorstva**

Vodenje učeče se organizacije na prvo mesto postavlja ljudi, njihovo znanje in sposobnosti. Avtentični vodje v takih organizacijah skrbijo ne le za lastno znanje, ampak razvijajo tudi znanja in sposobnosti svojih sodelavcev. Prevzamejo torej vlogo učitelja in mentorja (Dimovski et al., 2009a). Mentorstvo je dolgoročen proces in vključuje svetovanje in skrb za širši karierni razvoj posameznika. Mentorji imajo različne načine pristopa, a velja, da najboljši med njimi razmerje med usmerjanjem in izzivi prilagajajo vsakemu varovancu posebej. Odlike dobrih mentorjev so tudi skromnost, zrelost in samozaupanje. Dober mentor ne čuti potrebe po samodokazovanju, nasprotno, šteje si v čast, da lahko svoje izkušnje prenese na mlajše generacije (Dimovski et al., 2013). Mentorstvo deluje kot dvosmerni proces. Po eni strani mentor varovanca vzpodbuja k širokemu načinu razmišljanja in mu tako pomaga dosegati zastavljene cilje, po drugi strani pa tudi mentor sam nadgrajuje svoja obstoječa znanja s pomočjo svežih pogledov varovanca (Dimovski et al., 2009a). Mentorstvo zato velja za strateško dejavnost avtentičnega vodje, saj z obojestranskim nadgrajevanjem znanj povečuje konkurenčnost organizacije. Kyle (2000, v Dimovski et al., 2009a, str. 156) tako trdi, da se razvoj organizacije upočasni, če vodja zanemari mentorske odnose.

### **1.5.4 Sistem nasledstva**

Organizacije, ki o razvoju zaposlenih razmišljajo dolgoročno in temu posvečajo veliko pozornosti, imajo pri iskanju naslednikov manj težav, saj imajo na razpolago večje število potencialnih kandidatov. V praksi sicer obstajajo različna mnenja o tem, ali je sploh zaželeno vnaprej določiti naslednika. Velikokrat obstaja želja po prekinitvi kontinuitete, ki jo predstavlja sistem nasledstva. Po drugi strani taka prekinitve v določenih primerih lahko povzroči tudi nestabilnosti v delovanju organizacije. Ne glede na odločitev v posameznem primeru mora organizacija posameznikom jasno predstaviti njihove karierni možnosti. Neustrezno komuniciranje glede možnosti nasledstva ima namreč lahko zelo negativen vpliv na neizbrane kandidate, ki se zato počutijo prikrajšane in se lahko zaradi tega odločijo tudi zapustiti podjetje. V primeru, ko se organizacija odloči za sistem nasledstva, mora o tem obstajati konsenz, predvsem pa se mora razvoja sistema lotiti pravočasno. Le tako je omogočen gladek prehod na novega vodjo. Izbira naslednika mora biti usklajena v širšem vodstvu in ne sme biti prepuščena eni sami osebi. Pomembno je tudi, da se na

naslednika prenesejo vrednote in nenapisana pravila, ki veljajo v organizaciji, še posebej v primeru, ko naslednik prihaja od zunaj (Dimovski et al., 2009a).

### **1.5.5 Učeči se timi**

Timi so jedro učeče se organizacije. Znanje se znotraj učečih se timov prosto pretaka, posamezniki se na spontan način učijo drug od drugega. Okolje učeče se organizacije olajša tudi prenos skritega znanja, se pravi znanja, ki nastaja z izkušnjami in v medosebnih odnosih med zaposlenimi (Penger et al., 2009). Avtentično vodenje in odprta komunikacija v učečih se timih spodbudi odmik od rutinskega dela. Pojavi se velikopotezno strateško razmišljanje. Mayer (2008) to opredeli kot spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov in doda, da naj bi vsak zaposleni ustvarjalnemu snovanju namenil vsaj eno uro dnevno za sprostitev in miselni preklon, pregled izbranih objav iz strokovnega časopisja in skupne dogodke in doživetja, ki lahko spodbudijo nastajanje novih idej. Pomembno je, da ustvarjalne prebliske zapiše, da jih ne pozabi, člani vodilnega tima pa naj bi svoje prebliske predstavili na tedenskem ustvarjalnem srečanju, kjer bi nato snovali nove ideje.

### **1.5.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb**

Pripovedovanje zgodb je starodavna tehnika prenašanja modrosti, znanja in izkušenj, ki ponovno pridobiva na veljavi tudi v modernem poslovnem svetu. Organizacije se namreč vse bolj zavedajo potenciala, ki ga ima ta tehnika pri prenosu znanja in krepitvi komunikacije znotraj tima (Sole & Wilson, 2002). Zgodbe strank, sovrstnikov, mentorjev in nadrejenih so bogat vir razvoja posameznikov. So tudi edini način, kako doseči tako razum kot tudi čustva sogovornika. Zato je tehnika pripovedovanja zgodb koristni pripomoček pri razvoju avtentičnih vodij. Zanimive in motivirajoče zgodbe privabljajo poslušalce, spodbujajo domišljijo in komunikacijo in so najboljši način za deljenje izkušenj, idej in vrednot (Dimovski et al., 2013). Avtentični vodje skozi pripovedovanje svojih življenjskih zgodb izražajo svoje temeljne vrednote, pozitivna čustva in cilje. Na ta način skrbijo za rast in razvoj sodelavcev in jim služijo kot vzorniki in motivacijski zgledi (Penger et al., 2009).

## **2 VIRTUALNI TIMI**

### **2.1 Timi**

V modernem delovnem okolju je koncept timov in timskega dela vse bolj pomemben faktor za izboljšanje produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Tako zasebne kot javne organizacije vse večji del svojih zaposlenih organizirajo v obliki timov. Timi se uporabljajo tako na inovativne načine v strateškem planiranju, prožnem zaposlovanju, globalnih mrežah in virtualnih organizacijah, kot tudi v bolj tradicionalnih situacijah, kot je sprejemanje odločitev. Raziskava American Society for Quality Control (ASQC) in Gallup

Organization iz leta 1993 je pokazala, da je že takrat kar 80 % respondentov sodelovalo v vsaj eni obliki timskega dela. V današnjem delovnem okolju se je torej skoraj nemogoče izogniti članstvu v takem ali drugačnem timu (Stough, Eom, & Buckenmeyr, 2000).

Dimovski et al. (2005) tim opredelijo kot enoto dveh ali več ljudi, ki svoje delo redno medsebojno usklajujejo z namenom, da dosežejo nek skupni cilj. Katzenbach in Smith (1993) dodajata, da sta za tim ključnega pomena dve komponenti: skupno poslanstvo in skupna odgovornost. Njuna definicija tima pravi, da je tim majhna skupina ljudi z dopolnjujočimi se znanji, ki so zavezani skupnemu poslanstvu, ciljem in pristopu, za katere so tudi skupaj odgovorni. Avtorja ugotavljata, da brez skupnega poslanstva in skupne odgovornosti tim razpade v skupino posameznikov, zato opozarjata na pomembnost razlikovanja med skupino in timom. Pravita, da je rezultat delovne skupine le seštevek tega, kar ustvarijo njeni člani kot posamezniki, medtem ko je rezultat tima nadgrajen še z rezultatom skupnega dela, to je dela, ki lahko nastane le v sodelovanju dveh ali več članov tima. Avtorja nadalje naštejeta nekaj lastnosti, po katerih se razlikujejo delovne skupine in timi. Predstavljene so v Tabeli 3.

*Tabela 3: Razlike med delovno skupino in timom*

<b>Delovna skupina</b>	<b>Tim</b>
Močan, jasno usmerjen vodja	Vloge vodenja so deljene
Individualna odgovornost	Individualna in skupna odgovornost
Namen skupine je enak širšemu poslanstvu organizacije	Specifično poslanstvo
Individualni proizvodi dela	Kolektivni proizvodi dela
Sestanki so usmerjeni v učinkovitost	Sestanki spodbujajo odprto izmenjavo mnenj in aktivno reševanje problemov
Uspešnost se meri posredno, glede na učinek na druge (npr. na finančno uspešnost organizacije)	Učinek se meri neposredno glede na kolektivne proizvode dela
Diskusija in odločitev, nato delegiranje dela posameznikom	Diskusija in odločitev, nato skupno delo

*Vir: J. R. Katzenbach & D. K. Smith, The Discipline of Teams, 1993, str. 113.*

## **2.2 Virtualni timi**

Ljudje so se že od nekdaj družili in delali v skupinah, v katerih so bili v osebni stiku. Z vse hitrejšim razvojem informacijskih in komunikacijskih tehnologij, predvsem interneta, pa osebni stik ni več nujno potreben. Da bi ljudje delali skupaj, ni več potrebno, da so tudi fizično skupaj v isti stavbi. Lahko se nahajajo kjerkoli, tudi na različnih celinah (Lipnack & Stamps, 2000). V zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja se je v organizacijah zelo razširil koncept timskega dela (Kirkman et al., 2002). Organizacije so spoznale, da timsko delo prinaša veliko prednosti pri ustvarjanju bolj produktivnega, kreativnega in za zaposlene zadovoljujočega delovnega okolja. A s širjenjem poslovanja organizacij na globalni nivo se



je pojavilo vprašanje, kako obdržati prednosti timskega dela tudi v novem poslovnem okolju, ne da bi pri tem nastajali preveliki stroški, povezani s potovanji. Na srečo se je vzporedno z obdobjem hitrih organizacijskih sprememb začel dogajati tudi hiter razvoj telekomunikacijske in računalniške tehnologije, ki je ponovno omogočil, tokrat virtualno, tehnološko podprto združitev timov. Nastali so virtualni timi (Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998).

### **2.2.1 Opredelitev virtualnega tima**

Duarte in Snyder (2006) pravita, da se virtualni timi po osnovnih lastnostih pravzaprav ne razlikujejo od klasičnih timov. Tako v virtualnem kot tudi v klasičnem timu namreč člani tima med seboj sodelujejo in komunicirajo z namenom, da opravijo neko delo ali proizvedejo proizvod. A virtualni timi morajo pri tem za razliko od klasičnih timov dodatno presegati še geografsko, časovno ali organizacijsko oddaljenost, to pa dosežejo z uporabo tehnologije kot njihovega primarnega orodja za komunikacijo in skupno delo.

Lipnack in Stamps (2000) virtualni tim podobno opredelita kot skupino ljudi, ki delajo v soodvisnosti z namenom doseganja skupnih ciljev, pri tem pa s pomočjo tehnologije premagujejo geografske, časovne in organizacijske meje. Ob tem, ko poudarjata, da je prav preseganje omenjenih meja tisto ključno, kar virtualne time loči od klasičnih timov, pa hkrati opozarjata, da so predvsem pri krajevni oddaljenosti članov tima meje virtualnosti lahko presenetljivo majhne. Avtorja omenjata, da se elementi virtualnosti začnejo takoj, ko člani tima niso več v neposrednem stiku, se pravi v istem prostoru. Tako so lahko člani tima v sosednjih stavbah ali celo v različnih nadstropjih iste stavbe, a se v živo srečajo le občasno, njihovo skupno delo pa v glavnem poteka s pomočjo komunikacijskih povezav.

Chinowsky in Rojas (2003) se pri svoji definiciji virtualnega tima osredotočata predvsem na sodelovanje članov tima v realnem času. Virtualni tim tako opredelita kot skupino ljudi z medsebojno dopolnjujočimi se kompetencami, ki ne glede na njihovo geografsko lokacijo s pomočjo elektronskih povezav izvajajo istočasne in skupne delovne procese. Na ta način virtualni tim deluje podobno kot združeni tim, le člani tima se pač nahajajo na različnih koncih sveta.

Jarvenpaa in Leidner (1999) virtualnemu timu dodajata še element začasnosti, saj pravita, da je virtualni tim začasna, geografsko razpršena delovna skupina, ki komunicira s pomočjo elektronskih povezav. Začasnost pri tem definirata tako, da pravita, da gre za tim, katerega člani morda nikoli prej niso delali skupaj in morda nikoli več ne bodo. Ta opredelitev zato ni v nasprotju z nekaterimi drugimi avtorji, ki pravijo, da so virtualni timi lahko začasni, osredotočeni na izvedbo določenega projekta, ali pa tudi bolj dolgoročni, s stalnim članstvom preko več mesecev ali celo let (Piccoli & Ives, 2003).

## 2.2.2 Vrste virtualnih timov

Kot pravita Duarte in Snyder (2006), imajo virtualni timi mnogo različnih oblik in z njimi se lahko lotimo reševanja najrazličnejših nalog. Vendar je zelo pomembno, da tako vodje kot člani virtualnih timov dobro razumejo vrsto in posebnosti virtualnega tima, v katerem delujejo. Vsaka vrsta virtualnega tima namreč prinaša svoje izzive, ki jih mora vodja tima poznati, da ga lahko uspešno vodi. Avtorja opisujeta sedem osnovnih tipov virtualnih timov. Ključne lastnosti, po katerih teh sedem tipov virtualnih timov razlikujemo med sabo, prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Osnovni tipi virtualnih timov

Tip virtualnega tima	Opis
Mrežni tim	Članstvo v timu je zabrisano in spremenljivo, člani tima vstopajo v tim in ga zapuščajo po potrebi. Tim nima jasnih ločnic znotraj organizacije.
Paralelni tim	Tim ima jasne ločnice in dobro določeno članstvo. Deluje kratkoročno z namenom razviti priporočila za izboljšanje nekega procesa ali sistema.
Projektni oziroma razvojni tim	Tim ima spremenljivo članstvo, a jasne ločnice. Ima tudi jasno določenega naročnika ter definirane tehnične zahteve in končni produkt. Tudi če gre za dolgotrajnejše skupno delo, so naloge nerutinske, tim pa ima tudi pristojnosti za sprejemanje odločitev.
Delovni, funkcionalni oziroma proizvodni tim	Tim ima dobro določeno članstvo in jasne ločnice. Člani opravljajo redno in kontinuirano delo, običajno na enem delovnem področju.
Servisni oziroma podporni tim	Tim ima dobro določeno članstvo in nudi redno in kontinuirano podporo strankam oziroma sistemsko podporo.
Vodstveni tim	Tim ima dobro določeno članstvo, deluje na redni osnovi in vodi poslovne aktivnosti.
Akcijski tim	Tim je namenjen takojšnjemu odzivu, običajno v nujnih situacijah. Članstvo je lahko spremenljivo ali stalno.

Vir: D. L. Duarte & N. T. Snyder, *Mastering Virtual Teams*, 2006, str. 9.

V nadaljevanju Duarte in Snyder (2006) predstavita še kratke opise vsakega od naštetih tipov virtualnih timov.

Kot posebnost **mrežnih virtualnih timov** avtorja navajata tako spremenljivost članstva kot odsotnost jasno definirane ločnice med timom in organizacijo. Člani tima se redno menjavajo glede na specifična znanja, ki so potrebna v določenem trenutku. Člani so lahko notranji, lahko pa prihajajo tudi iz drugih organizacij, univerz, svetovalnih družb in podobno. Mrežne time pogosto najdemo v svetovalnih družbah in visokotehnoloških organizacijah, kadar je potrebno hitro najti specifična in visoko specializirana znanja, ki znotraj organizacije niso na voljo.

**Paralelni virtualni timi** se običajno uporabljajo v primerih, ko organizacija ne želi opravljati določenih nalog ali pa za to ni usposobljena. Velikokrat se uporabljajo tudi v primerih, ko znanje ni dosegljivo na enem mestu ali znotraj ene organizacije. Od mrežnega tima se paralelni tim razlikuje po tem, da ima jasno določeno članstvo. V nasprotju s hitro spreminjajočim se članstvom v mrežnem timu je v paralelnem timu jasno določeno, kdo je član tima in kdo ne. Člani paralelnega tima se običajno zberejo za krajši čas, na primer da podajo priporočila za izboljšanje nekega organizacijskega procesa. Kot pravita avtorja, postajajo paralelni virtualni timi dokaj pogosto orodje multinacionalnih in globalnih organizacij, kadar je potrebno podati priporočila o globalnih procesih in sistemih.

**Projektni oziroma razvojni virtualni timi** se od paralelnih timov razlikujejo predvsem v tem, da projektne timi običajno delujejo dlje kot paralelni, ključna razlika pa je tudi ta, da imajo projektne timi za razliko od paralelnih timov tudi pristojnosti za sprejemanje odločitev in ne le priporočil. Tipični rezultat projektnega oziroma razvojnega tima je nov proizvod, informacijski sistem ali organizacijski proces. Delo projektnega tima je zato časovno omejeno, a bolj dolgoročno kot v primeru paralelnega tima. Projektne timi imajo tudi nekaj podobnosti z mrežnim timom, saj se člani tima v obeh primerih pridružujejo timu ali ga zapuščajo glede na trenutne potrebe po specifičnih znanjih. Projektne in mrežne timi se razlikujeta po tem, da je prvi veliko bolj jasno razmejen od preostale organizacije, ima pa tudi bolj jasno definiran končni produkt.

Za **delovne, funkcionalne oziroma proizvodne virtualne time** je značilno, da opravljajo redno in kontinuirano delo, stabilno pa je tudi njihovo članstvo. Tovrstni timi običajno opravljajo specifično funkcijo, na primer računovodstvo, usposabljanja ali raziskave in razvoj. Veliko organizacij ima danes po svetu poslovne centre, ki se časovno prilagajajo lokalnim strankam, vse več zaposlenih pa tudi dela od doma in pri tem za izmenjavo podatkov in medsebojno komunikacijo uporablja moderna telekomunikacijska orodja.

Za **servisne oziroma podporne time** je danes že kar običajno, da so geografsko in časovno razpršeni. Organizacije poslujejo na globalnem nivoju, njihovi zaposleni in stranke se nahajajo v najrazličnejših državah sveta, zato v vsakem trenutku dneva nekje obstaja potreba po podpori. Globalne organizacije svoje podporne time zato organizirajo po principu sledenja sonca, kar pomeni, da je ne glede na uro dneva v vsakem trenutku dosegljiv vsaj en podporni tim. Da se izognejo nezaželenemu nočnemu delu in hkrati obdržijo možnost lokaliziranega pristopa, organizacije postavijo več podpornih timov na različnih lokacijah po svetu. Glede na uro dneva ti timi nato predajajo delo in odprte zadeve eden drugemu.

Tudi **vodstveni timi** so lahko geografsko in časovno razpršeni. Predvsem v kompleksnih organizacijah je to lahko nujno, da se uskladijo mnoge zadolžitve članov vodstvenih timov. Ti tako lahko opravljajo svoje lokalne zadolžitve ali poslovna potovanja, a hkrati vseeno dnevno medsebojno komunicirajo in sodelujejo na nivoju vodstvenega tima.

**Akcijski timi** prav tako lahko delujejo virtualno, se pravi geografsko in časovno, pa tudi organizacijsko razpršeno. Posebnost akcijskih timov je sicer v tem, da so ustanovljeni ali namenjeni za takojšnje ukrepanje. Običajno to pomeni delovanje ob izrednih dogodkih, velikokrat v kriznih razmerah. Glede na specifičen namen posameznega akcijskega tima imajo lahko stalno ali spremenljivo članstvo.

### **2.2.3 Stopnja kompleksnosti virtualnega tima**

Duarte in Snyder (2006) kot pomembno lastnost virtualnega tima navajata tudi njegovo stopnjo kompleksnosti. Najprej omenjata, da so virtualni timi že sami po sebi bolj kompleksni od klasičnih timov. Dva ključna razloga za večjo kompleksnost virtualnih timov sta preseganje časovnih, geografskih in organizacijskih razdalj ter uporaba elektronskih komunikacijskih sredstev za medsebojno komunikacijo in sodelovanje namesto neposrednega stika.

Ko se geografska oddaljenost med člani tima povečuje, se v nekem trenutku pojavi razlika v delovnem času. Bolj sta dva dela tima medsebojno oddaljena, večja in bolj moteča je ta razlika. Člani tima na različnih lokacijah ne morejo več medsebojno komunicirati kadarkoli v okviru svojega delovnega časa, ampak samo še v nekaj urah, ki so obema deloma tima skupne. V nekem trenutku pride celo do popolnega nepokrivanja delovnega časa, kar zahteva posebne organizacijske prijeme, kot so na primer večerni sestanki ali omejitve na pisne oblike elektronske komunikacije (elektronska pošta).

Z medsebojno oddaljenostjo članov virtualni tim začne presegati tudi nacionalne in kulturne meje. Takrat se lahko pojavijo tudi komunikacijske težave, povezane z znanjem jezika in kulturnimi razlikami v načinu dela in razumevanju komunikacije. V nekaterih okoljih člani tima naletijo tudi na čisto tehnične težave s komunikacijo zaradi slabše razpoložljivosti modernih tehnoloških rešitev.

Podobne težave z metodami dela, kulturnimi razlikami in tehnološkimi rešitvami se neredko pojavijo tudi, kadar v tim vstopijo zunanji partnerji, dobavitelji ali člani drugih organizacij. Ti imajo velikokrat drugačen pogled na cilje tima in izhajajo iz drugačne organizacijske kulture. To velja celo v primerih, ko člani tima prihajajo iz drugih funkcijskih področij znotraj iste organizacije. Različni strokovni profili članov tima imajo namreč zelo različne pristope v načinu razmišljanja in delovnem procesu.

Še dodaten element kompleksnosti tima nastane v primerih, ko je tim zasnovan tako, da nekateri člani vanj vstopajo in iz njega spet izstopajo, ali pa sploh niso uradno dodeljeni timu. V okolju virtualnega tima, kjer člani tima niso v stalnem osebni kontaktu, mora vodja še posebej skrbeti za to, da drugi člani v vsakem trenutku vedo, kdo je del tima in kaj so njegove naloge.

Na podlagi opisanega Duarte in Snyder (2006) predlagata devet meril za oceno kompleksnosti posameznega virtualnega tima, ki so prikazana v Tabeli 5. Avtorja glede na število meril, ki jih posamezni tim izpolnjuje, predlagata naslednjo oceno kompleksnosti: visoko kompleksen tim izpolnjuje 6 ali več meril, srednje kompleksen tim izpolnjuje od 3 do 5 meril, kot nizko kompleksen tim pa se šteje tim, za katerega veljata 2 merili ali manj.

*Tabela 5: Devet meril za oceno kompleksnosti virtualnih timov*

Merilo	Opis
1.	V timu so člani iz več kot ene organizacije.
2.	V timu so člani iz več kot enega funkcionalnega področja.
3.	V timu so člani, ki se dinamično vključujejo v timi in iz njega izstopajo.
4.	Tim se geografsko razteza preko več kot treh časovnih con.
5.	Tim je geografsko razpršen tako, da so nekateri člani oddaljeni več kot 8 ur.
6.	V timu so člani iz več kot dveh nacionalnih kultur.
7.	V timu so člani, katerih materni jezik je drugačen od maternega jezika večine članov.
8.	V timu so člani, ki nimajo enakovrednega dostopa do modernih sredstev za komuniciranje in skupno delo.
9.	V timu so člani, ki niso formalno dodeljeni timu.

*Vir: D. L. Duarte & N. T. Snyder, Mastering Virtual Teams, 2006, str. 9.*

Zelo pomembno je, da vodja virtualnega tima zna najprej prepoznati in nato uskladiti nasprotja, ki izhajajo iz vsakokratne strukture virtualnega tima. Vodje virtualnih timov morajo zato imeti posebna znanja in spretnosti, kot so razumevanje človeške dinamike in sposobnosti v okolju brez običajnih socialnih znakov, znanje vodenja v multidisciplinarnem in multikulturnem okolju ter sodelovanje s pretežno uporabo elektronskih komunikacijskih sredstev brez neposrednega osebne stika (Duarte & Snyder, 2006).

#### **2.2.4 Prednosti in slabosti virtualnih timov**

Virtualni timi organizacijam prinašajo veliko prednosti. Omogočajo prilagodljivost tako na organizacijskem in osebnem nivoju, kot tudi na nivoju posameznih nalog. Prispevajo k zmanjšanju stroškov dela in pomagajo pri izboljšanju izrabe razpoložljivih sredstev. Omogočajo dostop do akumuliranega znanja od kjerkoli, ne da bi bilo za to potrebno zapustiti svoje delovno mesto. Poleg tega pomagajo združiti široka in raznovrstna znanja, spretnosti ter sposobnosti in tako povečujejo intelektualno sposobnost organizacije (McLean, 2007). Jarvenpaa in Leidner (1999) omenjenim prednostim dodajata še izboljšano odzivnost organizacij, ki jim pomaga preživeti v kompleksnem in visoko dinamičnem globalnem poslovnem okolju.

Chinowsky in Rojas (2003) kot prednosti virtualnih timov omenjata učinkovitost tovrstnih timov pri izvedbi projektov, preseganje fizičnih meja ter integracijo in optimizacijo

razpoložljivih sposobnosti, vidita pa jih tudi kot priložnost za sklepanje novih partnerstev. Ebrahim et al. (2009) posebej omenjajo skrajšanje časa, potrebnega za razvoj novega produkta in njegovo plasiranje na trg, kot enega najbolj pomembnih faktorjev v proizvodnih podjetjih. Bergiel, Bergiel in Balsmeier (2008) omenjajo še bistveno zmanjšanje stroškov in porabljenega časa za potovanja in zato manj motenj v procesu dela, ter prilagodljivost pri iskanju najboljših talentov, saj izbira ni več omejena na lokalno ponudbo. Dodajajo še povečano ustvarjalnost članov tima zaradi raznolikosti tima ter zmanjšanje starostne in druge diskriminacije, saj v virtualnih timih pridejo mnogo bolj do izraza posameznikove sposobnosti v nasprotju z njegovimi osebnimi lastnostmi.

Virtualni timi imajo po drugi strani tudi nekaj pomembnih slabosti. Lipnack in Stamps (2000) tako omenjata pomanjkanje znanja uporabe modernih tehnoloških rešitev in celo odpor do njihove uporabe pri nekaterih starejših managerjih. Avtorja v tem celo vidita neko vrsto generacijskega prepada. Bergiel et al. (2008) dodajajo, da se pomanjkanje znanja uporabe modernih tehnoloških rešitev kaže tudi pri nekaterih zaposlenih, zato organizacijam priporočajo, da na to temo po potrebi organizirajo usposabljanja. Bergiel et al. (2008) tudi pravijo, da virtualna struktura ni nujno primerna za vsak tip organizacije, vsak zaposleni pa ni nujno najbolj primeren za delo v virtualnem okolju. Nekateri ljudje namreč psihološko potrebujejo bližnjo interakcijo z drugimi ljudmi ali pa potrebujejo aktivno vodenje in v samostojnem okolju hitro zaidejo iz začrtane smeri. Če take zaposlene želimo vseeno vključiti v virtualni tim, jih moramo najprej dobro usposobiti in jim nato pri delu zagotoviti ustrezno podporo. Jarvenpaa in Leidner (1999) kot slabosti virtualnih timov omenjata tudi, da virtualno okolje lahko poudari morebitno nizko osebno zavzetost in preveliko število ali nejasno razmejitev vlog, stranke pa v stikih z virtualnimi timi lahko zaznajo pomanjkanje stalnosti, zanesljivosti in doslednosti. Kot dodajajo Rosen, Furst in Blackburn (2007), so virtualni timi še posebej občutljivi na nezaupanje, spore in notranje boje za prevlado ter nesporazume v medsebojni komunikaciji.

### **2.3 Vodenje virtualnih timov**

V tradicionalnih organizacijah člani tima delajo skupaj, se fizično srečujejo, prihajajo iz podobnih poslovnih enot in pripadajo istemu kulturnemu okolju. Ko tim postane virtualen, se te lastnosti bistveno spremenijo. Članstvo v timu postane bolj raznoliko, bolj geografsko razpršeno, bolj kulturno pestro in bolj začasno. Virtualni timi se ponavadi ustanovijo za posebne naloge in so velikokrat časovno zelo omejeni (Fjermestad, 2009).

Kot pravijo Piccoli, Powell in Ives (2004) so prednosti virtualnih timov dobro poznane tako med praktiki kot v akademskih krogih. Virtualni timi presegajo časovne, geografske in organizacijske omejitve klasičnih timov. A kljub mnogim prednostim virtualnih timov organizacije pri njihovem uvajanju naletijo tudi na nekatere ovire, ki jih klasični timi ne poznajo. Tehnološka podpora delovanju virtualnih timov, ki je nekoč veljala za pomembno

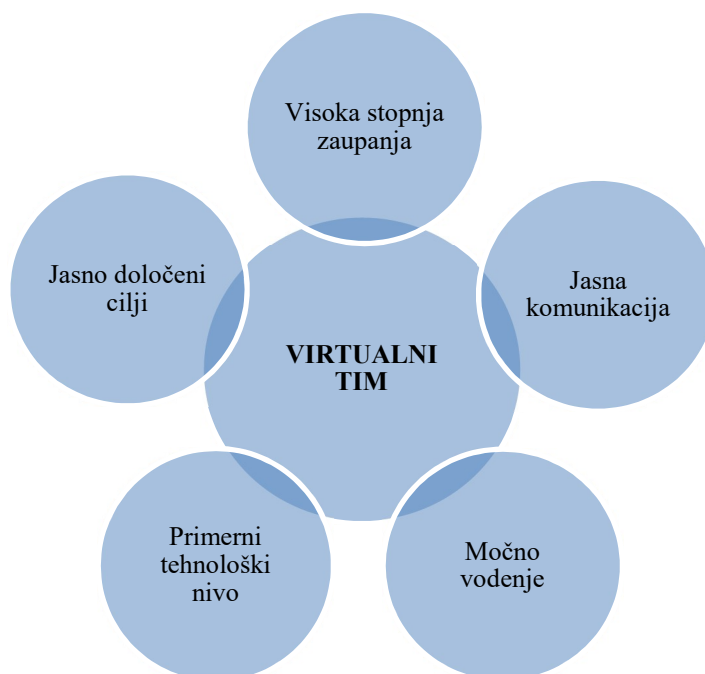
oviro, je danes široko dostopna. Ostali pa so družbeni in managerski izzivi in ti zdaj predstavljajo glavno težavo in izziv pri uvajanju virtualnih timov v organizacijah.

### 2.3.1 Ključni faktorji uspeha pri vodenju virtualnih timov

Posamezni avtorji kot kritične za uspeh virtualnega tima naštevajo različne faktorje. Duarte in Snyder (2006) tako naštejeta sedem kritičnih faktorjev uspeha virtualnih timov v organizaciji. To so politika človeških virov v organizaciji, usposabljanja in šolanja na delovnem mestu ter razvoj zaposlenih, poenoteni organizacijski in timski procesi, uporaba elektronskih tehnologij za sodelovanje in komunikacijo, organizacijska kultura, podpora virtualnim timom s strani vodstva in sposobnosti vodij in članov timov. Kayworth in Leidner (2000) navajajo štiri faktorje: komunikacijo, kulturo, tehnologijo in vodenje. Bergiel et al. (2008) kot ključne faktorje uspeha naštejejo visoko stopnjo zaupanja, jasno komunikacijo, močno vodenje in primerni tehnološki nivo, tem pa kot zelo pomembnega dodajo še jasno določene cilje. Avtorji hkrati opozarjajo, da imajo motnje v enem ali več omenjenih faktorjev lahko resne posledice za organizacijo.

Ključne faktorje uspeha, kot jih naštevajo Bergiel et al. (2008), prikazuje Slika 12.

*Slika 12: Ključni faktorji uspeha virtualnih timov*



*Vir: B. J. Bergiel, E. B. Bergiel, & P. W. Balsmeier, Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages, 2008, str. 101–104.*

Najpomembnejši faktor uspeha virtualnih timov je vsekakor zaupanje (Bergiel et al., 2008), zato tega predstavljam v posebnem poglavju, v nadaljevanju pa kratko predstavljam ostale štiri ključne faktorje uspeha: komunikacijo, vodenje, tehnologijo in cilje.

#### 2.3.1.1 Komunikacija

V timskem okolju je učinkovita in natančna medsebojna komunikacija ključen pogoj, ne glede na to, ali gre za klasični ali virtualni tim. Komunikacija v okolju virtualnih timov je izpostavljena še posebnim izzivom, saj člani tima skušajo prenesti neokrnjeni pomen sporočila v okolju, kjer jim ni na voljo z neverbalnimi znaki zelo bogat osebni stik. Člani virtualnih timov, ki za medsebojno komunikacijo uporabljajo elektronska orodja, morajo zato pri komuniciranju biti še posebej pazljivi in uporabiti drugačne pristope kot člani klasičnih timov (Kayworth & Leidner, 2000).

Poleg manjkajočih neverbalnih znakov pridejo kot moteči pri komunikaciji v okolju virtualnih timov še posebej do izraza časovni zamiki pri pošiljanju povratnih informacij oziroma odgovorov na vprašanja, manjkajoče predhodne skupne osnove članov tima in razlike v razumevanju pomena napisanega pri pisnih oblikah komunikacije (Powell, Piccoli, & Ives, 2004).

Elektronska orodja za komunikacijo so v primerjavi z osebnim stikom že v svojem bistvu omejena glede bogatosti podajanja sporočila. Člani virtualnih timov imajo zato težave pri natančnem podajanju informacije in posledično se socialni stiki v virtualnih timih težje razvijajo. Posamezniki, ki komunicirajo s pomočjo informacijsko komunikacijskih tehnologij, so manj pozorni na kontekstualne znake, njihova komunikacija je bolj neosebna, osredotočena na nalogo in poslovna. Vse te težave se še stopnjujejo v virtualnih timih kratkega trajanja, ki so dodatno še pod pomembnim časovnim pritiskom (Piccoli et al., 2004).

Bergiel et al. (2008) zato pravijo, da se morajo člani virtualnih timov zavedati pomembnosti pravočasnega poročanja o napredku svojega dela in prav tako dajati povratne informacije drugim članom glede njihovih prispevkov. Uspeh virtualnega tima je odvisen od zmožnosti članov tima, da izmenjujejo kvalitetne informacije kljub omejitvam, ki izhajajo iz časovne in geografske oddaljenosti. Vodje virtualnih timov morajo zato v svojem timu od vsega začetka vzpostaviti jasne smernice ne samo o tem, kaj in kdaj sporočiti, ampak tudi kako sporočiti. Člane svojega tima morajo naučiti, kako biti aktivni komunikatorji.

#### 2.3.1.2 Vodenje

V tradicionalnih timih je vodenje osredotočeno na organizacijo sestankov, načrtovanje resursov in osebno komunikacijo (Chinowsky & Rojas, 2003). Ti faktorji po mnenju



avtorjev v okolju virtualnih timov sicer še vedno ostanejo pomembni, a se zaradi narave virtualnih timov močno poveča pomen osebne komunikacije. Avtorja nadalje trdita, da mora biti sposobnost komuniciranja in vzpostavljanja odnosov s člani tima pomemben faktor pri izboru vodij virtualnih timov. Davis in Bryant (2003) dodajata, da ima delo v virtualnem okolju tako prednosti kot slabosti. Po mnenju avtorjev je ena od slabosti ta, da razdalja morebitne težave še okrepi. Vodja virtualnega tima mora težave, ki nastanejo zaradi razdalje, znati preprečiti oziroma ustrezno reševati.

Webster in Staples (2006) pravita, da obnašanje vodij pomembno vpliva na učinkovitost timov, kar velja tako za klasične kot tudi za virtualne time. Avtorja sta mnenja, da se mora vodja virtualnega tima bolj posvetiti postavljanju vizije in ciljev in manj nadziranju članov tima. Podobno pravi Cascio (2000), ki predlaga, naj vodje virtualnih timov naredijo preskok od upravljanja časa k upravljanju projektov, se pravi od nadziranja aktivnosti k nadziranju rezultatov. Raziskave (Piccoli & Ives, 2003) so pokazale, da v okolju virtualnih timov neposredni nadzor aktivnosti s strani vodij lahko celo povzroči padec medsebojnega zaupanja v timu.

Cascio in Shurygailo (2003) omenjata še eno pogosto napako pri vodenju virtualnih timov. Lokalni člani tima imajo namreč lažji dostop do vodje zaradi fizične bližine, a to lahko vodi v formiranje notranjih in zunanjih krogov članov glede na oddaljenost posameznega člana. Vodje morajo zato najti način za zagotovitev enakih možnosti dostopa do njih samih tako lokalnim kot oddaljenim članom tima.

Kot pravi Cascio (2000), vsi managerji niso primerni za vodenje v okolju virtualnih timov. Tiste, ki to so, družijo nekatere osebne značilnosti: (1) odprt in pozitiven odnos, ki se osredotoča na rešitve, (2) stil vodenja, ki je usmerjen k rezultatom in ne k strukturi in nadzoru, (3) učinkovit način komuniciranja, in (4) zmožnost učinkovitega delegiranja in spremljanja rezultatov.

### 2.3.1.3 Tehnologija

Tehnologija je ključnega pomena za nemoteno delovanje virtualnih timov. Bergiel et al. (2004) trdijo, da si virtualnih timov v današnji obliki brez naprednih tehnoloških orodij ne bi mogli predstavljati. A kot poudarjajo Zakaria, Amelinckx in Wilemon (2004), je tehnologija samo orodje. Ne glede na naprednost uporabljene tehnologije ta lahko postane bolj moteča kot v pomoč, če ni prilagojena vsakokratnim uporabnikom in njihovemu delu.

Duarte in Snyder (2006) poudarjata, da ne obstaja idealna tehnološka rešitev za vse virtualne time. Bolj je pomembno, da virtualni timi izberejo najbolj primerno tehnološko orodje za posamezno nalogo, in to ni vedno tudi najbolj napredna in kompleksna rešitev. Enako trdita tudi Chudoba in Maznevski (2000), ki pravita, da je izbira najbolj učinkovite komunikacijske tehnologije odvisna od naloge tima in vsakokratnih okoliščin. Duarte in

Snyder (2006) ponujata primer periodičnih statusnih sestankov, kjer napredna videokonferenčna tehnologija s svojo slikovno dimenzijo lahko celo odvrta pozornost od vsebine sestanka. Sama stopnja naprednosti uporabljene tehnologije zato ni najpomembnejši faktor uspešnosti virtualnega tima. Veliko bolj pomembni za kulturo deljenja informacij v virtualnem timu so medsebojno spoštovanje in zaupanje, vzajemnost ter pozitivna medsebojna in timska razmerja (Zakaria et al., 2004).

Chinowsky in Rojas (2003) načine sodelovanja v virtualnih timih delita na tri večje skupine, in sicer komunikacijo, sodelovanje in skupno delo. Nekaj razpoložljivih tehnologij za vsako od teh skupin prikazuje Tabela 6.

*Tabela 6: Skupine elektronskih tehnologij za delo v virtualnih timih*

Skupina	Tehnologije	Opis
Komunikacija	Telefon, telekonferenca, faks, elektronska pošta	Skupina tehnologij za komunikacijo temelji na klasičnem konceptu izmenjave sporočil. Izmenjava je lahko enosmerna, kot na primer pri elektronski pošti, ali istočasna, kot na primer pri telefonskem pogovoru. Skupna lastnost teh tehnologij je, da temeljijo izključno na izmenjavi sporočila. Vse ostale aktivnosti, kot na primer manipulacija projektnih podatkov, potekajo zunaj te komunikacije.
Sodelovanje	Projektne internetne strani, projektni forumi, centralne baze podatkov in dokumentov	Skupina tehnologij za sodelovanje timu omogoča delo na skupnih podatkih. Posamezni člani tima lahko dostopajo do skupnih podatkov, ki so shranjeni na centralni lokaciji, jih pregledujejo in tudi spreminjajo. Ključno pri tem je, da sodelovanje poteka asinhrono. Podatke v nekem trenutku lahko spreminja samo en član tima.
Skupno delo	Videokonferenca z deljenjem podatkov, virtualno skupinsko delo	Skupina tehnologij za skupno delo je najbolj napredna. Bistvo teh rešitev je, da članom tima omogočajo hkratno manipulacijo skupnih podatkov v realnem času. V idealnem primeru posamezna tehnološka rešitev ponuja še možnost slikovne in glasovne komunikacije ter elektronsko tablo. Tovrstne rešitve skušajo vzpostaviti približek okolju sestanka v živo.

*Vir: P. S. Chinowsky & E. M. Rojas, Virtual Teams: Guide to Successful Implementation, 2003, str. 99–100.*

Chinowsky in Rojas (2003) še zaključita, da pravilna izbira tehnologije virtualnemu timu še ne zagotavlja uspeha, lahko pa napačna izbira tehnologije uspeh tima prepreči.

#### 2.3.1.4 Cilji

Bergiel et al. (2008) pravijo, da so cilji sicer pomembni za vse time, a so še posebej kritični za time, katerih člani se ne srečajo pogosto. V takem okolju cilji postanejo združevalna sila tima. Po mnenju avtorjev je ključnega pomena, da vsi člani tima sodelujejo v fazi postavljanja ciljev. V tej fazi je potrebno zagotoviti, da so natančno definirani tako cilji kot tudi naloge posameznega člana tima. Bolj so člani tima oddaljeni eden od drugega, bolj je pomembno, da so cilji jasno definirani, saj z oddaljenostjo pada verjetnost, da bo vodja tima pogosto osebno prisoten.

### 2.3.2 Vzpostavljanje zaupanja v virtualnih timih

Zaupanje je osnova vseh uspešnih medčloveških odnosov, tako osebnih kot v okviru timov. Še posebej pomembno je zaupanje v okolju virtualnih timov, saj v njih manjka ključna komponenta žive medosebne komunikacije (Bergiel et al., 2008).

Kot pravijo Jarvenpaa, Knoll in Leidner (1998) je zaupanje sicer pomembno v vsakem timu, postane pa ključnega pomena v globalnih timih in še posebej v globalnih virtualnih timih. Avtorji trdijo, da prav zaupanje preprečuje, da bi geografska oddaljenost v virtualnem timu vodila tudi do psihološke oddaljenosti med člani tima. Virtualno okolje namreč zelo otežuje druge oblike socialnega vpliva, kot na primer neposredno nadziranje. Poleg tega so največkrat odsotni tudi drugi faktorji, ki prispevajo k socialnemu vplivu in usklajevanju, na primer geografska bližina in skupne kulturne ali izkustvene osnove. O'Hara-Devereaux in Johansen (1994) sta tako mnenja, da je prav zaupanje tisto lepilo, ki drži skupaj globalno delovno okolje.

Kirkman et al. (2002) omenjajo tradicionalno mišljenje, ki pravi, da je zaupanje zelo težko zgraditi in da to zahteva pogosto osebno interakcijo. Prav poseben izziv za virtualne time v primerjavi s tradicionalnimi timi naj bi torej bile težave pri izgradnji zaupanja v okolju, kjer osebne interakcije ni ali do nje pride zelo redko. Vendar avtorji niso istega mišljenja. Trdijo, da je zaupanje mogoče zgraditi tudi virtualno, in da za to ni nujno potrebna osebna interakcija. Podobno trdita tudi Ishaya in Macauley (1999), ki ugotavljata, da je zaupanje mogoče vzpostaviti tudi med posamezniki, ki razen skupnih poslovnih ciljev ne delijo drugih skupnih izkušenj. Kirkman et al. (2002) tako pravijo, da gre pri virtualnih timih za drugačno vrsto zaupanja. Ta se v virtualnem okolju zgradi na podlagi zanesljivosti, doslednosti in odzivnosti članov tima, in ne na podlagi skupnega preživljanja časa na delu, pogovorov o osebnih zadevah ali druženja v prostem času. Avtorji pravijo, da gre pri virtualnem zaupanju za zaupanje na podlagi sposobnosti, v nasprotju s klasičnimi timi, kjer gre za dobronamerno oziroma medosebno zaupanje. Po mnenju avtorjev zaupanje v virtualnem okolju temelji na osnovi medsebojne predvidljivosti delovnih rezultatov članov tima. Avtorji zato predlagajo, naj vodje člane svojih timov podučijo o tem, kako

pomembno je izogibati se predolgemu čakanju z odgovori na postavljena vprašanja, enostranskemu spreminjanju prioritet in neuresničevanju dogovorjenega.

Tudi Powell et al. (2004) trdijo, da je v okolju virtualnih timov mogoče vzpostaviti visoko stopnjo zaupanja. To velja celo v primerih, ko se virtualni tim vzpostavi za krajši čas, za potrebe časovno omejenih nalog. Jarvenpaa in Leidner (1999) pravita, da v okolju začasnih timov ni pravo vprašanje ali je zaupanje možno in kako bi ga bilo mogoče s pomočjo komunikacijskih sredstev razvijati, temveč se je treba vprašati odkod zaupanje prihaja in kako ga s pomočjo elektronske komunikacije vzdrževati. Avtorja to imenujeta koncept hitrega zaupanja. Meyerson, Weick in Kramer (1996), ki so ta koncept razvili, pravijo, da za razliko od klasičnega koncepta zaupanja, ki temelji na medosebnih odnosih, hitro zaupanje medosebne odnose postavi v drugi plan in temelji najprej na vnaprej postavljenih predpostavkah o vlogah, sposobnostih, dobronamernosti in zanesljivosti partnerjev v timu, in šele v nadaljevanju tudi na dejanskih izkušnjah. Ker člani tima začetno zaupanje prevzamejo na podlagi predpostavk, po mnenju avtorjev lahko pride do primerov, da je za razliko od klasičnih timov zaupanje v virtualnem timu največje prav na začetku delovanja tima. Če se namreč kasneje izkaže, da obnašanje nekaterih članov tima ne ustreza začetnim predpostavkam, hitro pride do erozije zaupanja (Piccoli & Ives, 2003).

### **2.3.3 Globalni virtualni timi: vpliv medkulturnih razlik**

Zakaria et al. (2004) globalne virtualne time opišejo kot virtualne time, ki niso oddaljeni le po času in prostoru, ampak se temu pridružijo še nacionalne, kulturne in jezikovne razlike. Ko organizacije širijo svoje poslovanje na globalni nivo, se posebnosti virtualnih timov stopnjujejo. Kompleksnostim že tako razpršenih virtualnih timov se pridružijo še različni časovni pasovi, razlike v tehnološki opremljenosti in informacijskih znanjih članov tima ter pomanjkljiva informacijska infrastruktura. Ko tem izzivom dodamo še kulturne razlike, postane vodenje virtualnih timov zares zahtevno (Kayworth & Leidner, 2000).

Hofstede (1980) kulturo definira kot z okolico pogojeno kolektivno programiranje ljudi. Kultura ni lastnost posameznika, ampak zajema vse ljudi, ki živijo v istem okolju, so bili deležni podobne vzgoje in so jih izoblikovale podobne življenjske izkušnje. Kulture ni lahko spremeniti, oziroma če že, je proces zelo počasen. Avtor nacionalne kulture razdeli po štirih dimenzijah: individualizem proti kolektivismu, izogibanje negotovosti, porazdelitev moči in moškost proti ženskosti. Dokler skupaj živijo in delajo ljudje, ki pripadajo isti kulturi, in se torej v polju prej omenjenih štirih dimenzij nahajajo blizu skupaj, kultura ne povzroča težav. V okolju virtualnih timov, še posebej globalnih, pa se naenkrat znajdejo skupaj ljudje, ki pripadajo različnim kulturam. To ima lahko pomemben vpliv na razumevanje bistva informacij, na način reagiranja in na medsebojne odnose (Kayworth & Leidner, 2000).

Davis in Bryant (2003) pravita, da kultura bistveno vpliva na vse vidike delovanja globalnih virtualnih timov. Nacionalna identiteta tako vpliva na pripravljenost posameznikov na večerne telekonference, naklonjenost do dela od doma in nagnjenost k aktivnemu sodelovanju na sestankih. Poleg tega kulturna raznolikost članov tima vpliva na delovanje tima, saj posamezni člani tima s seboj prinesejo prepričanja, nagnjenja, vrednote in druge lastnosti svoje družbene identitete, ter predpostavke in pričakovanja glede ravnanja drugih. Zakaria et al. (2004) podajajo nekaj primerov nesporazumov, ki imajo svoj izvor v kulturnih razlikah. Tako na primer ljudje v nekaterih kulturah cenijo in tudi pričakujejo zelo subtilen in posreden način komunikacije. Kadar tak posameznik pride v stik s posameznikom iz kulture, ki ceni neposrednost in jedrnatost v sporočanju, lahko hitro pride do nesporazuma. Prvemu se namreč drugi zdi nesramen, drugi pa si o prvem misli, da okoliši in noče preiti k bistvu. Dejansko oba sporočata isto, le način je različen.

Kayworth in Leidner (2000) organizacijam priporočata, naj skušajo pri sestavljanju globalnih virtualnih timov bodoče člane tima izbrati iz združljivih kultur. A to največkrat ni možno. Zato namesto tega organizacijam svetujeta, da člane timov redno usposabljaajo glede kulturnih razlik, še posebej glede različnih stilov komunikacije v posameznih kulturah, Davis in Bryant (2003) pa še omenjata, da je vpliv različnih kultur možno vsaj omiliti z vzpostavitvijo močne organizacijske kulture, ki nekako nadomesti ostale kulture v timu. V takem okolju po mnenju avtorjev člani tima svojo kulturo v delovnem času zamenjajo s kulturo organizacije.

### **3 RAZISKAVA O RAZVITOSTI KONCEPTA AVTENTIČNEGA VODENJA V OKOLJU VIRTUALNIH TIMOV V PODJETJU STUDIO MODERNA**

V tem delu predstavljam empirično raziskavo o razvitosti koncepta avtentičnega vodenja v okolju virtualnih timov na primeru podjetja Studio Moderna. V raziskavi so sodelovali zaposleni podjetja Studio Moderna iz različnih držav, ki v virtualnih timih v podjetju sodelujejo kot člani ali kot vodje timov.

Podjetje Studio Moderna je mednarodno podjetje za direktni marketing s prisotnostjo v celotni Srednji in Vzhodni Evropi. Podjetje je organizirano v večdimenzionalni matrični shemi, ki je sestavljena iz vrhnjega managementa, managerjev posameznih prodajnih kanalov na nivoju sistema, skupnih podpornih funkcij in managementa po državah oziroma trgih (Isenberg, 2009). Podjetje v okviru svojega poslovanja vzpostavlja virtualne time tako na mednarodnem kot tudi lokalnem nivoju. Virtualni timi so glede na naloge organizirani začasno ali tudi za daljše obdobje, poleg tega so lahko organizirani znotraj posamezne funkcije po več državah oziroma lokacijah, ali pa združujejo člane z več funkcionalnih področij.

Okolje virtualnih timov je specifično okolje, ker se člani virtualnih timov med seboj zelo redko srečajo v živo, nekateri celo nikoli. V takem okolju je zelo otežen osebni stik, ki je pomembno orodje komunikacije med vodji in člani. Z raziskavo skušam ugotoviti, ali v podjetju znotraj virtualnih timov kljub fizični oddaljenosti obstajajo znaki avtentičnega vodenja, ali člani timov te znake zaznavajo pri svojih vodjih, oziroma kako vodje virtualnih timov presegajo te omejitve.

### 3.1 Predstavitev podjetja Studio Moderna

Podjetje Studio Moderna je vodilno podjetje za direktni marketing v Srednji in Vzhodni Evropi, s svojo večkanalno platformo za spletno prodajo in direkten stik s strankami pa pokriva tudi Rusijo in Turčijo. A vpliv njihovih znamk ni omejen samo na to jedrno območje. Velike uspehe dosegajo tudi na nekaterih drugih mednarodnih trgih, ki vključujejo ZDA, Japonsko, Veliko Britanijo, Korejo, Avstralijo, Francijo in Italijo.

Podjetje Studio Moderna je danes neposredno prisotno v 21 evropskih državah, njihovi izdelki so na voljo v več kot 300 lastnih ali partnerskih prodajalnah, s TV prodajo so prisotni na več kot 300 TV kanalih in vzdržujejo več kot 130 spletnih strani v 21 jezikih. Nagovarjajo tržišče z več kot 400 milijoni potencialnih strank, za katere skrbi okoli 7000 zaposlenih, od tega 4000 agentov v 28 klicnih centrih, ki skupaj odgovorijo na 70 milijonov klicev letno (Studio Moderna, 2016a, 2016b).

**Zgodovina podjetja.** Začetki podjetja Studio Moderna segajo v leto 1992, ko njegov soustanovitelj in današnji predsednik uprave g. Sandi Češko po naključju naleti na izdelek za lajšanje bolečin v hrbtu. Kljub začetnemu nezaupanju kmalu ugotovi, da ljudem okoli njega izdelek pomaga. Ustanovi podjetje v Zagorju in prične s prodajo prvega izdelka, imenovanega Kosmodisk. Z izdelkom za lajšanje bolečin v hrbtu, edinim učinkovitim na trgu, ki ne deluje na podlagi zdravil, si ustvari zaupanje kupcev, in podjetje prične rasti. Kosmodisku se pridruži še druga blagovna znamka Top Shop, podjetje pa prične širiti svojo strukturo in uvajati večkanalno poslovno strategijo. Junija 1996 podjetje objavi svojo prvo televizijsko reklamno reportažo in začne se novo obdobje v razvoju podjetja, obdobje direktnega marketinga. Tabela 7 prikazuje pomembne mejnike v zgodovini podjetja.

*Tabela 7: Pomembni mejniki v zgodovini podjetja Studio Moderna*

Leto	Mejnik
1992	<p><b>Ustanovno leto:</b></p> <p>Po uspehu z računalniškim podjetjem, ki sta ga ustanovila s skupino prijateljev, Livija Dolanc in Sandi Češko aprila 1992 ustanovita še majhno družinsko podjetje, namenjeno trženju izdelka za lajšanje bolečin v hrbtu Kosmodisk. Kasneje, leta 1993 in 1994, se podjetju pridružita še Branimir Brkljač in Daniel Hubman.</p>

se nadaljuje

Tabela 7: Pomembni mejniki v zgodovini podjetja Studio Moderna (nad.)

Leto	Mejnik
1992–1996	<b>Prvi izdelki:</b> Prvi uspeh podjetja pride z izdelkom za lajšanje bolečin v hrbtu Kosmodisk. Resnično zadovoljstvo strank z izdelkom prispeva k velikemu povečanju naročil. Leta 1993 podjetje začne izdajati mesečnik Viva, revijo namenjeno zdravemu življenju.
1993	<b>Prva geografska širitev:</b> Teга leta podjetje prvič začne tržiti svoje izdelke tudi izven Slovenije. Prvi tuji trg podjetja je Hrvaška.
1996	<b>Začetek televizijske prodaje:</b> Podjetje tega leta iz produktnega vstopi v maloprodajni poslovni model in začne s trženjem izdelkov v televizijski prodaji pod blagovno znamko Top Shop. Podjetje s svojimi izdelki doseže velik prodajni uspeh.
1997	<b>Mednarodna širitev podjetja:</b> Aprila 1997 podjetje začne prodajo pod blagovno znamko Top Shop na Slovaškem, oktobra istega leta pa ustanovi še podružnico v Varšavi na Poljskem. To leto velja za začetek hitrega širjenja podjetja na trgih Vzhodne Evrope.
1999	<b>Prva Top Shop trgovina:</b> Podjetje odpre prvo Top Shop maloprodajno trgovino v Budimpešti na Madžarskem.
1999	<b>Maloprodajna in veleprodajna mreža:</b> Teга leta podjetje uvede prve Top Shop izdelke v maloprodajno in veleprodajno mrežo.
1995–2004	<b>Obširna geografska širitev:</b> V tem obdobju podjetje izvede obširno geografsko širitev na trgih Srednje in Vzhodne Evrope, kjer postopoma odpre podružnice v Makedoniji, Bolgariji, Srbiji, Črni gori, na Madžarskem, v Bosni in Hercegovini, na Češkem, v Rusiji, na Kosovu, v Litvi, Latviji, Estoniji, Albaniji, Romuniji in Ukrajini, kasneje (leta 2010) pa še v Moldaviji.
2000	<b>Prva premijska produktna linija:</b> Teга leta podjetje prične v svoji direktni prodajni mreži tržiti izdelke iz produktne linije Aptiva podjetja IBM. Uspeh na trgu je velik in podjetje vzpodbudi k razmišljanju o lastnih premijskih produktih.
2002	<b>Vzmetnice Dormeo:</b> Po desetletju uspehov v direktni prodaji, stotinah inovativnih izdelkov in tisočih zadovoljnih strank podjetje vidi svojo priložnost v kreiranju lastnih premijskih produktov. Rodi se blagovna znamka Dormeo, ki zaradi svojih naprednih lastnosti, ugodne cene, novega distribucijskega modela in odličnega nivoja storitev postane takojšnja uspešnica na večini trgov.
2004	<b>Prva e-trgovina:</b> Teга leta podjetje na internetu vzpostavi svojo prvo e-trgovino.
2006	<b>Kataloška prodaja:</b> Leta 2006 podjetje prične tudi s kataloško prodajo. Prvi katalog izide jeseni 2006 na Madžarskem.
2007	<b>Prvi TV kanal za nakupovanje od doma:</b> Teга leta podjetje v Rusiji predstavi svoj prvi nakupovalni TV kanal.

se nadaljuje

Tabela 7: Pomembni mejniki v zgodovini podjetja Studio Moderna (nad.)

Leto	Mejnik
2009	<b>Telemarketing:</b> Podjetje tega leta vstopi še v telemarketinški prodajni kanal. S pravim pristopom in na podlagi svoje obširne baze kupcev nemudoma doseže izjemne rezultate. Telemarketing je danes eden najmočnejših prodajnih kanalov podjetja.
2010–2014	<b>Nove blagovne znamke:</b> Na podlagi velikega uspeha blagovne znamke Dormeo podjetje začne razvijati še druge blagovne znamke, kot na primer Wellneo, Delimano, Rovus, LiveActive in Walkmaxx. Lastne blagovne znamke postanejo ogrodje uspešne rasti podjetja in njegove širitve na mednarodnih trgih.
2016–	<b>Danes in prihodnost:</b> Danes je podjetje Studio Moderna vodilna večkanalna platforma za spletno prodajo in direkten stik s strankami v Srednji in Vzhodni Evropi, Rusiji in Turčiji.

Vir: Studio Moderna, *History and Milestones*, 2016c.

**Trgi.** Podjetje Studio Moderna je neposredno prisotno na tržiščih 21 držav Srednje in Vzhodne Evrope, ki jih prikazuje Slika 13.

Slika 13: Glavni trgi podjetja Studio Moderna



Vir: Studio Moderna, *Main page*, 2016b.

**Prodajni kanali.** Podjetje Studio Moderna je zavestno izbralo strategijo prodaje skozi več med seboj dopolnjujočih se prodajnih kanalov. Tako je podjetje že relativno kmalu osnovno televizijsko oglaševanje nadgradilo z maloprodajnimi trgovinami, veleprodajo in internetnimi trgovinami, ukvarja pa se tudi z neposredno pošto, kataloško prodajo in telemarketingom. Podjetje na ta način uspešno izkorišča sinergije med različnimi



prodajnimi kanali za dodatno povečanje prodaje. Tako si na primer kupec, ki nek izdelek vidi v televizijski prodaji, tega rad pred nakupom ogleda še v trgovini. Tam ga prodajalec dodatno seznanja še s pripadajočimi izdelki, podjetje pa tako poveča možnost dodatne prodaje (Isenberg, 2009).

**Blagovne znamke.** Blagovne znamke podjetja Studio Moderna, kot so Top Shop, Kosmodisk in Dormeo, so v preteklih letih postale izjemno prepoznavne na trgu. V novejšem času so se tem pridružili še novi izdelki in blagovne znamke, kot so kuhinjski izdelki Delimano, izdelki za zdravje, telo in življenje Wellneo, izdelki za aktivno življenje LiveActive in obutev Walkmaxx. O prepoznavnosti in ugledu blagovnih znamk podjetja Studio Moderna govori tudi naziv Reader's Digest Trusted Brand 2015, ki ga je podjetje za svojo blagovno znamko Dormeo pridobilo že osmo leto zapored. Najpomembnejše blagovne znamke podjetja Studio Moderna so prikazane na Sliki 14.

*Slika 14: Blagovne znamke podjetja Studio Moderna*



*Vir: Studio Moderna, O podjetju, 2016a.*

**Družbena odgovornost.** Podjetje Studio Moderna zelo veliko pozornosti posveča družbeni odgovornosti. Zato z veseljem sodelujejo v različnih humanitarnih akcijah ter pomagajo najbolj ranljivim in deprivilegiranim družbenim skupinam, pomagajo pa tudi športnim in kulturnim društvom. Zavedajo se tudi svoje ekološke odgovornosti. Njihovi izdelki so, kjer je le mogoče, izdelani iz naravnih materialov in materialov, ki jih je možno reciklirati. Ekološko osveščenost izkazujejo tudi v svojih poslovnih prostorih, kjer uporabljajo energetske varčne svetilnice s senzorji za dnevno svetlobo. Družbeno odgovornost izkazujejo tudi kot delodajalec, saj verjamejo v zanesljive vrednote, zdravo delovno okolje in vodstvo, ki pomaga razvijati potenciale, zmožnosti in voljo vsakega posameznika (Studio Moderna, 2016c).

## **3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija**

V prvih dveh poglavjih magistrskega dela predstavljam konstrukta avtentičnega vodenja in virtualnih timov. Poglavji predstavljata teoretično izhodišče za tretje poglavje, ki je namenjeno empirični raziskavi o razvitosti avtentičnega vodenja v okolju virtualnih timov v izbranem podjetju. Poglavje temelji na raziskavi, sestavljeni iz kvalitativnega in kvantitativnega dela. Uporabljen je torej multimetodološki raziskovalni pristop.

Raziskavo sem izvedel v podjetju Studio Moderna, kjer organizacijska struktura ter mednarodna struktura trgov in prisotnosti podjetja na njih pomeni, da veliko število zaposlenih sodeluje v virtualnih timih. V raziskavi se posebej posvečam razvitosti avtentičnega vodenja v podjetju, pri čemer se znotraj podjetja omejujem izključno na okolje virtualnih timov. Zanima me, v kolikšni meri je avtentično vodenje v tem, z vidika medčloveških odnosov precej specifičnem okolju, sploh prisotno. Nadalje me zanima zaznavanje avtentičnosti vodij virtualnih timov s strani članov timov, prav tako primerjam samozaznavanje avtentičnih lastnosti posebej pri vodjih in pri članih virtualnih timov. Nazadnje se posvetim še samemu okolju virtualnih timov v podjetju, kjer skušam ugotoviti, katere lastnosti oziroma katere metode vodje virtualnih timov uporabljajo za preseganje specifičnih omejitev okolja virtualnih timov.

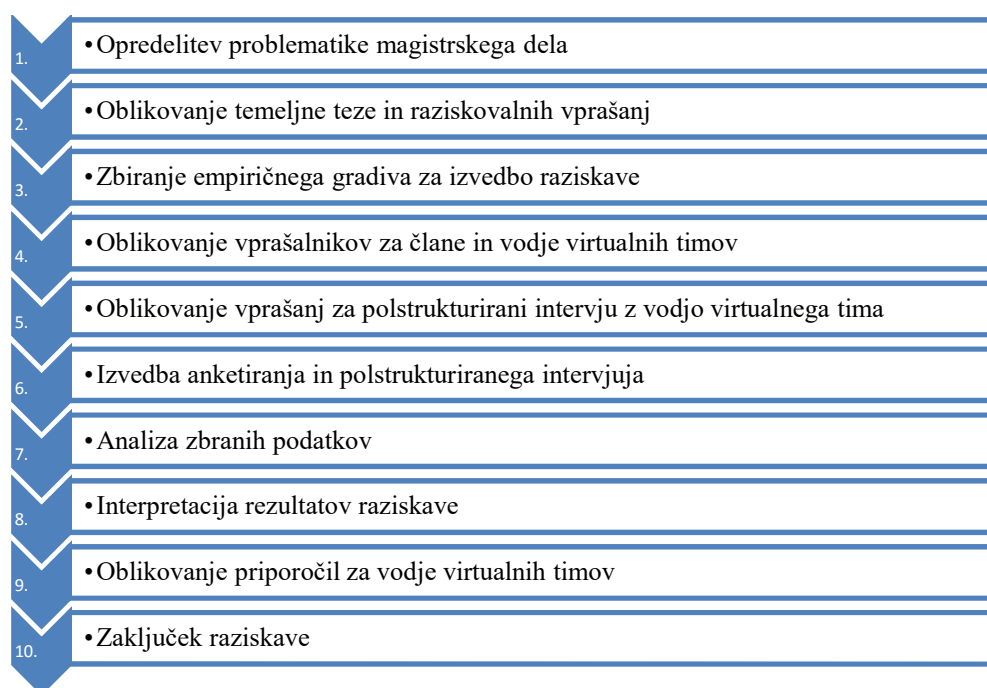
V nadaljevanju najprej predstavljam potek raziskave. Nato opišem način zagotavljanja zanesljivosti in veljavnosti raziskave, predstavim cilje raziskave, ter postavim temeljno tezo magistrskega dela in raziskovalna vprašanja. Uvod v predstavitev raziskave zaključim s predstavitvijo metodologije ter vprašalnikov in intervjuja, s katerimi sem izvedel multimetodološko raziskavo.

### **3.2.1 Potek raziskave**

V raziskavi sem uporabil dva vprašalnika z vprašanji zaprtega tipa, enega za vodje virtualnih timov in enega za člane virtualnih timov. Za zagotovitev večje objektivnosti sem izvedel tudi poglobljeni polstrukturirani intervju z enim od vodij timov, ki je predhodno že odgovoril tudi na zaprti vprašalnik. Z uporabo obeh metod sem se z metodo triangulacije izognil pristranskosti pri interpretaciji rezultatov.

Multimetodološki raziskovalni pristop poteka v več korakih. Začne se z opredelitvijo problematike. Tej sledi oblikovanje temeljne teze in postavljanje raziskovalnih vprašanj, na katera naj bi odgovorila raziskava, ter zbiranje empiričnega gradiva za izvedbo raziskave. Sledi oblikovanje vprašalnikov ter nabora vprašanj za poglobljeni intervju. Izvedbi anket in intervjuja sledi analiza zbranih podatkov, interpretacija rezultatov in nazadnje oblikovanje priporočil. Načrt raziskave z multimetodološkim pristopom je prikazan na Sliki 15.

Slika 15: Načrt multimetodološke raziskave



Vir: H. Boeije, *Analysis in qualitative research*, 2010, str. 15; B. Mesec, *Kvalitativno raziskovanje. Skripta II*, 2009, str. 15–16.

### 3.2.2 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Za raziskavo sem uporabil multimetodološki pristop. Zanj je značilno, da zahteva uporabo več različnih metod raziskovanja. Tako dosežemo večjo zanesljivost in veljavnost rezultatov. Pri svoji raziskavi sem zato uporabil dva vprašalnika, enega za člane in enega za vodje virtualnih timov, to pa sem nadgradil še z metodo intervjuja z enim od vodij virtualnih timov.

Silverman (2006) trdi, da je za doseganje zanesljivosti nujno pripraviti natančen prepis intervjuja. Le natančni zapiski nam namreč kasneje omogočajo, da rezultate intervjuja predstavimo tako, da ustrezajo dejansko povedanemu s strani intervjuvanca. Enako pravi tudi Boeije (2010), ki dodaja še pomembnost priprave opomnikov za sodelujoče in trdi, da je oboje direkten test zanesljivosti raziskave. Poleg priprave opomnika in prepisa intervjuja sem zanesljivost raziskave skušal doseči še s transparentnim navajanjem uporabljenih metod zbiranja in analiziranja podatkov, predhodno pa tudi z obširno predstavitvijo teoretičnih izhodišč.

Veljavnost raziskovanja Cho in Trent (2006) definirata kot stopnjo, do katere se raziskovalčeve trditve skladajo s preučevano resničnostjo. Veljavnost raziskave v svojem magistrskem delu skušam zagotoviti s pomočjo uporabe metode triangulacije, tako da poleg vprašalnikov uporabim še metodo intervjuja.

Silverman (2006) je sicer mnenja, da metoda triangulacije spregleda družbeno vpletenost pri izvedbi raziskave. V svoji raziskavi sem zato s pravilnim načinom zbiranja podatkov in predhodno dobro preučitvijo teorije poskrbel, da rezultati raziskave čimbolj ustrezajo dejanskemu stanju. Po opravljeni raziskavi bodo rezultati raziskave na voljo tudi sodelujočim, kar daje možnost za validacijo rezultatov in dodatno potrditev veljavnosti raziskave.

### 3.2.3 Cilji raziskave

S pomočjo relevantne tuje in domače znanstvene literature sem najprej sistematično proučil in razširil svoje vedenje o konstruktih avtentičnega vodenja in virtualnih timov in ju povezal med sabo. Nato sem si s pomočjo multimetodološke raziskave, se pravi tako s kvantitativno raziskavo s pomočjo vprašalnikov, kot tudi s kvalitativno raziskavo s pomočjo intervjuja, ustvaril sliko o razvitosti avtentičnega vodenja med člani in vodji virtualnih timov v izbranem podjetju. S povezavo ugotovitev raziskave in predhodne proučitve teoretičnih izsledkov sem pripravil priporočila vodjem virtualnih timov v izbranem podjetju na področju vpeljave avtentičnega vodenja v specifičnem okolju virtualnih timov.

### 3.2.4 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da avtentični vodja s pravilnimi pristopi in metodami pri vodenju virtualnih timov presega značilne omejitve okolja le-teh.

Raziskovalna vprašanja, na katera skuša odgovoriti raziskava, so prikazana v Tabeli 8.

*Tabela 8: Raziskovalna vprašanja za multimetodološko raziskavo*

Zap. števil.	Raziskovalno vprašanje
1.	Ali vodje virtualnih timov v izbranem podjetju poznajo konstrukt avtentičnega vodenja?
2.	Ali je avtentično vodenje prisotno v okoljih virtualnih timov v izbranem podjetju?
3.	Ali člani virtualnih timov v izbranem podjetju pri svojih vodjih zaznavajo lastnosti avtentičnega vodenja?
4.	Na kakšne načine vodje virtualnih timov v izbranem podjetju presegajo omejitve, značilne za virtualne time?

Izvedena multimetodološka raziskava mi bo omogočila, da odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja. Na podlagi odgovorov na raziskovalna vprašanja bom lahko potrdil ali ovrigel temeljno tezo magistrskega dela in v nadaljevanju podal priporočila vodjem virtualnih timov v izbranem podjetju.

### 3.2.5 Metodologija raziskave

Teoretični del magistrskega dela temelji na sekundarnih virih podatkov iz razpoložljive domače in tuje literature, predvsem na novejših tujih člankih. Na podlagi zbranega gradiva s področij avtentičnega vodenja in virtualnih timov naredim izbor najbolj relevantnih virov, ki mi služijo kot priprava in podlaga za raziskovalni del.

Empirično raziskavo po preučitvi sekundarnih virov izvedem v podjetju Studio Moderna. Pri tem se omejim izključno na tiste zaposlene v podjetju, ki delajo v okolju virtualnih timov, saj v raziskavi obravnavam avtentično vodenje specifično v tovrstnem okolju. Uporabim torej namensko vzorčenje. Pri naboru respondentov mi pomaga podjetje, ki k sodelovanju pri raziskavi povabi 58 svojih sodelavcev, 8 vodij virtualnih timov in 50 članov virtualnih timov.

Primarne podatke pridobim v dveh delih, in sicer kvantitativni del raziskave izvedem s pomočjo dveh ločenih anonimnih vprašalnikov, enega za člane virtualnih timov in drugega za vodje virtualnih timov v podjetju, kvalitativni del raziskave pa izvedem v obliki intervjuja z enim od vodij virtualnih timov. Na ta način z metodo triangulacije skušam preseči morebitne omejitve zaradi subjektivnih pogledov udeležencev v raziskavi. Kvantitativni del raziskave temelji na anonimnih vprašalnikih z vprašanji zaprtega tipa, za kvalitativni del raziskave pa uporabim polstrukturirani intervju. Podatke, pridobljene z intervjujem, nato kasneje obdelam in analiziram opisno, brez uporabe merskih postopkov (Mesec, 2009).

Veljavnost pridobljenih podatkov skušam še povečati z zagotovitvijo anonimnosti raziskave. V ta namen vse respondente v uvodnem nagovoru vprašalnika obvestim, da so odgovori popolnoma anonimni in namenjeni izključno za potrebe te raziskave. Prav tako v vprašalniku respondente ne sprašujem po nobenih podatkih, ki bi jih lahko osebno identificirali.

### 3.2.6 Oblikovanje vprašalnikov

Oblikoval sem dva različna vprašalnika, enega za vodje virtualnih timov v podjetju, drugega za člane virtualnih timov v podjetju. Kot vir za sestavo vprašalnikov sem za prvi del, ki se nanaša na avtentično vodenje, uporabil knjigo *Napredni management* (Dimovski et al., 2013). Drugi del vprašanj o okolju virtualnih timov sem deloma povzel po knjigi *Mastering virtual teams* (Duarte & Snyder, 2006), deloma pa sem vprašanja razvil sam z metodo dedukcije na podlagi teoretičnih izhodišč. Vprašalnika sta predstavljena v Prilogi 1 in Prilogi 2.

Vprašalnika vsebujeta samo vprašanja zaprtega tipa, ki so ali vprašanja z uporabo merske lestvice, ali vprašanja, kjer je možna izbira več hkratnih odgovorov. Oba sta v osnovi

razdeljena na dva sklopa. Prvi sklop se nanaša na zaznavanje prisotnosti in stopnje avtentičnega vodenja v podjetju, drugi sklop pa sprašuje po nekaterih lastnostih virtualnih timov, v katerih delajo respondenti, ter po zaznavanju predvsem medsebojnega sodelovanja in komunikacije v timu.

Vprašalnik za vodje virtualnih timov ima tri dele. V prvem delu respondent poda samooceno lastnih avtentičnih lastnosti. V drugem delu odgovarja na sklop vprašanj, ki se dotikajo zaznavanja posebnosti dela v virtualnih timih na splošno in zaznavanja stanja v virtualnem timu, katerega vodja je respondent. Tretji del vprašalnika sprašuje po nekaterih lastnostih virtualnega tima, ki ga vodi respondent, pri čemer sem se omejil predvsem na vprašanja, ki bi lahko imela vpliv na avtentično vodenje v timu.

Vprašalnik za člane virtualnih timov ima štiri dele. Struktura vprašanj je podobna kot v vprašalniku za vodje virtualnih timov, niso pa vsa vprašanja enaka. Poleg tega so vprašanja smiselno prirejena razmerju vodja – član. V primerjavi z vprašalnikom za vodje virtualnih timov je dodana še ocena avtentičnih lastnosti vodje virtualnega tima, kot jih zaznava član tima. V prvem delu vprašalnika respondent najprej ocenjuje avtentične lastnosti svojega vodje, v drugem delu pa nato poda še samooceno lastnih avtentičnih lastnosti. V tretjem delu je sklop vprašanj, ki se dotikajo zaznavanja posebnosti dela v virtualnih timih na splošno in zaznavanja stanja v virtualnem timu, katerega član je respondent. Četrty del vprašalnika sprašuje po nekaterih lastnostih virtualnega tima, katerega član je respondent, pri čemer sem se spet omejil predvsem na vprašanja, ki bi lahko imela vpliv na avtentično vodenje v timu. Vprašalnik za člane virtualnih timov zaradi mednarodne strukture respondentov in v dogovoru s podjetjem objavim v angleškem prevodu.

Oba vprašalnika sem pripravil in objavil v orodju za izvajanje spletnih anket EnKlikAnketa, dostopnem na spletni strani [www.1ka.si](http://www.1ka.si). Orodje omogoča enostavno pripravo anket na podlagi predpripravljenih možnosti, spremljanje poteka anketiranja, ter enostavno analizo zbranih podatkov in njihov grafični prikaz. Poleg tega je z uporabo tega orodja respondentom zagotovljena anonimnost, saj odgovarjanje na vprašanja poteka neposredno na neodvisni spletni strani. Anonimnost je bila po eni strani želja podjetja, po drugi strani pa sem tako želel doseči boljšo odzivnost respondentov.

Vprašalnik za člane virtualnih timov sem na spletni strani [1ka.si](http://1ka.si) aktiviral 2. junija 2016, podjetje pa je izbranim sodelavcem poslalo elektronsko pošto z vabilom k sodelovanju in povezavo na spletno anketo. Vprašalnik sem deaktiviral 18. junija 2016. Do takrat je na vprašalnik kliknilo 50 respondentov, kar predstavlja 100 % delež. V celoti je vprašalnik izpolnilo 21 respondentov, kar predstavlja 42 % delež. Predhodno predviden čas za izpolnitev vprašalnika je bil okoli 13 minut, respondenti pa so zanj dejansko porabili povprečno nekaj več kot 10 minut.

Vprašalnik za vodje virtualnih timov sem na spletni strani lka.si aktiviral 3. junija 2016 in ga deaktiviral 18. junija 2016. Podjetje je vabilo k sodelovanju poslalo 8 vodjem virtualnih timov. Na vprašalnik je do deaktivacije kliknilo 7 respondentov, kar predstavlja 88 % delež. V celoti so vprašalnik izpolnili 4 respondenti, se pravi 50 % povabljenih. Ocenjeni čas za izpolnitev vprašalnika je bil nekaj več kot 12 minut, respondenti pa so zanj povprečno porabili okoli 6 minut.

### **3.2.7 Oblikovanje intervjuja**

Pri načrtovanju raziskave sem se odločil uporabiti metodo triangulacije, s katero sem želel zagotoviti večjo zanesljivost in veljavnost v raziskavi pridobljenih rezultatov. Vprašalnike sem zato nadgradil še z izvedbo poglobljenega polstrukturiranega intervjuja z enim od vodij virtualnih timov v podjetju. Omenjeni vodja je predhodno sodeloval tudi v kvantitativnem delu raziskave, kjer je kot eden od respondentov odgovarjal na vprašalnik za vodje virtualnih timov.

Za intervju sem predhodno pripravil nabor vprašanj odprtega tipa, v katerem sem spraševal tako po avtentičnih lastnostih vodje in njegovem razumevanju njihove pomembnosti, kot tudi po načinih delovanja in sodelovanja v njegovem virtualnem timu in tudi okolju virtualnih timov v podjetju nasploh. Osnovni nabor vprašanj za izvedbo polstrukturiranega intervjuja je predstavljen v Prilogi 3.

Zaradi zasedenosti intervjuvanca sem intervju izvedel v dveh delih. Osnovna vprašanja sem intervjuvancu najprej poslal po elektronski pošti 5. junija 2016. Intervjuvanec je tako imel čas razmisliti o vprašanjih in se pripraviti, poslal mi je tudi svoje prve odgovore. Po prejemu odgovorov na osnovna vprašanja sem pripravil še drugi del intervjuja, kjer sem na podlagi njegovih prvih odgovorov želel izvedeti več podrobnosti, oziroma so se mi odprla dodatna vprašanja.

Drugi del intervjuja sem z intervjuvancem izvedel 20. junija 2016. Tokrat sem pogovor izvedel telefonsko, kar je intervjuvancu omogočilo prosto odgovarjanje, jaz pa sem imel možnost na tej podlagi še razširiti svoja dodatna vprašanja in dodati nova. Celoten intervju sem tudi posnel, kar mi je omogočalo bolj sproščeno in intenzivno sodelovanje v pogovoru, predvsem pa mi je omogočilo izdelavo natančnega prepisa za potrebe kasnejše analize.

## **3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov**

Po opravljenem zbiranju empiričnih podatkov s pomočjo obeh vprašalnikov in polstrukturiranega intervjuja sem pričel z analizo in interpretacijo rezultatov. V analizo sem zajel vse izpolnjene vprašalnike, dobljene odgovore pa sem še dodatno primerjal z odgovori, pridobljenimi z intervjujem. V intervjuju sem zastavil vprašanja, ki so bila podobna tistim iz

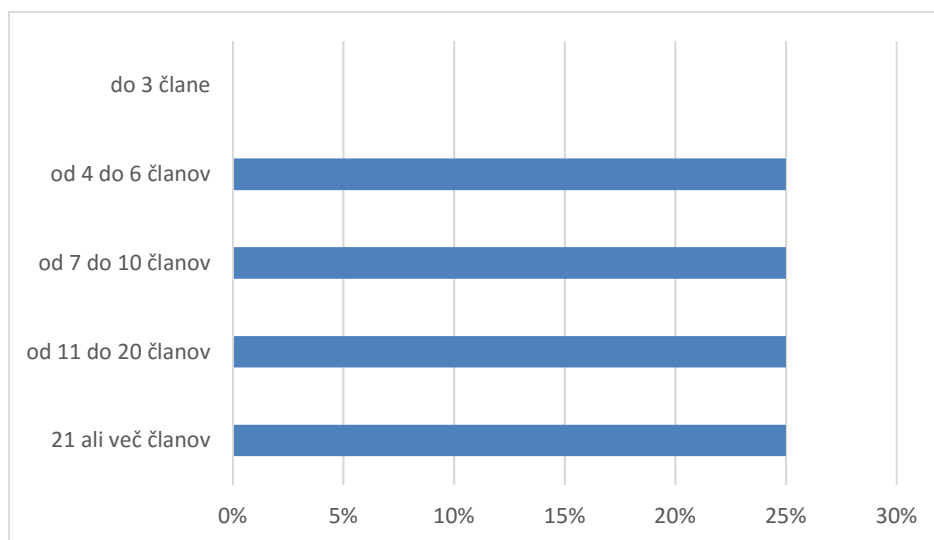
vprašalnikov, a zastavljena ali na drugačen način ali v obliki bolj podrobnih podvprašanj. Tako sem z metodo triangulacije lahko povečal zanesljivost in veljavnost odgovorov, pridobljenih tako z vprašalniki kot tudi z intervjujem. V nadaljevanju poglavja sistematično predstavljam rezultate multimetodološke raziskave. Rezultate predstavljam opisno, in kjer je bilo glede na vsebino posameznega vprašanja smiselno, tudi grafično.

### 3.3.1 Predstavitev vzorca

V vsakem od obeh vprašalnikov, tako za vodje virtualnih timov kot tudi za člane virtualnih timov v podjetju, sem zastavil nekaj vprašanj, s katerimi sem želel izvedeti nekaj več o sami strukturi, se pravi o velikosti, tipu in lastnostih virtualnih timov, v katerih delajo respondenti.

Vodje virtualnih timov sem najprej vprašal, koliko članov skupaj šteje njihov virtualni tim. Pri tem me je zanimala velikost celotnega tima, vključno s člani tima, ki delajo na isti lokaciji kot vodja tima. Iz odgovorov lahko vidimo, da je velikost virtualnih timov v podjetju zelo raznolika in enakomerno razporejena po velikostnih razredih, od manjših timov z do 6 člani do velikih timov s preko 20 člani. Porazdelitev odgovorov prikazuje Slika 16.

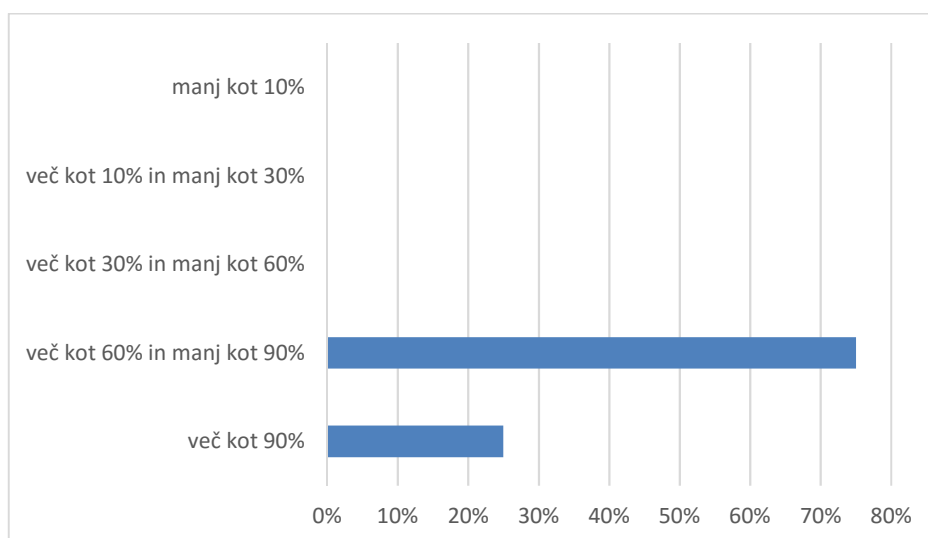
*Slika 16: Skupno število članov virtualnega tima*



Nadalje sem od vodij virtualnih timov želel izvedeti, kolikšen del članov njihovega tima dejansko deluje na oddaljeni lokaciji in torej tudi v realnosti občuti iz tega izhajajoče omejitve. Izkazalo se je, da velika večina članov timov respondentov dejansko deluje v virtualnem okolju. Tako so vsi respondenti odgovorili, da je njihov tim v najmanj 60 % sestavljen iz članov, ki delajo na oddaljeni lokaciji, v timu enega od respondentov pa je takih celo več kot 90 %. Odgovore respondentov prikazuje Slika 17.

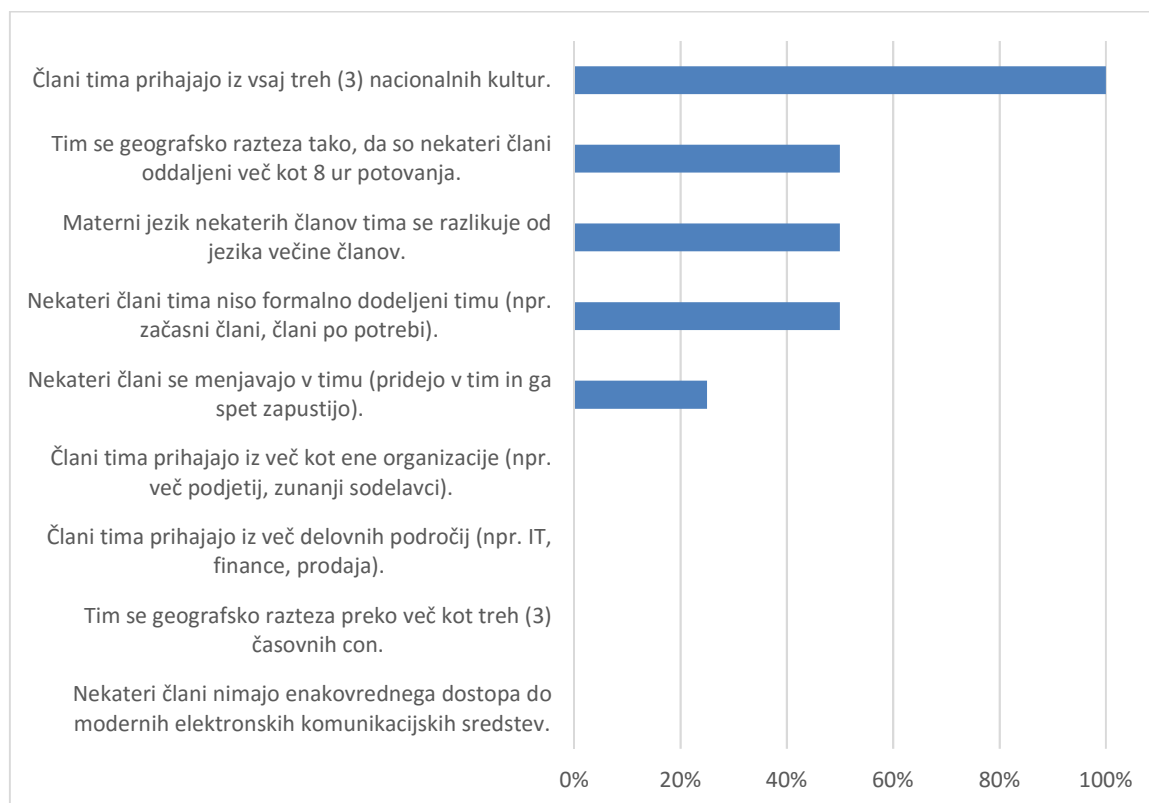


*Slika 17: Delež članov tima, ki dejansko delajo v virtualnem okolju*



Vodje virtualnih timov sem nazadnje povprašal še po nekaterih kriterijih, ki določajo stopnjo kompleksnosti njihovega virtualnega tima (Duarte & Snyder, 2006). Respondenti so med razpoložljivimi odgovori označili vse kriterije, ki veljajo za njihov tim. Možnih je bilo torej več odgovorov. Rezultate prikazuje Slika 18.

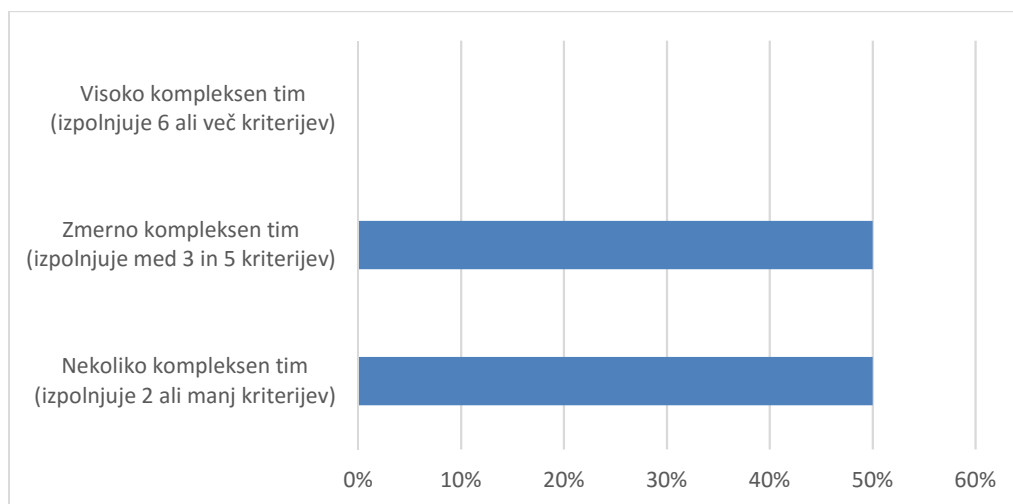
*Slika 18: Kriteriji, ki določajo stopnjo kompleksnosti virtualnega tima*



Vsi vodje virtualnih timov vodijo time, ki imajo člane iz vsaj 3 ali več nacionalnih kultur, kar pomeni, da morajo pri svojem delu upoštevati tudi faktor kulturnih razlik. Poleg tega pri polovici timov člani pri delu uporabljajo tuj jezik. Pomemben faktor sta tudi oddaljenost in neformalnost članstva v timu s 50 % pojavnostjo. Eden od respondentov omenja tudi nestalnost oziroma dinamičnost članstva v timu. Po drugi strani vsi respondenti vodijo time, ki so funkcijsko in organizacijsko homogeni, nimajo težav z neskladnostjo komunikacijske opreme in geografsko niso toliko oddaljeni, da bi to zaradi razlik v delovnem času pomembno vplivalo na časovno organizacijo kontaktov.

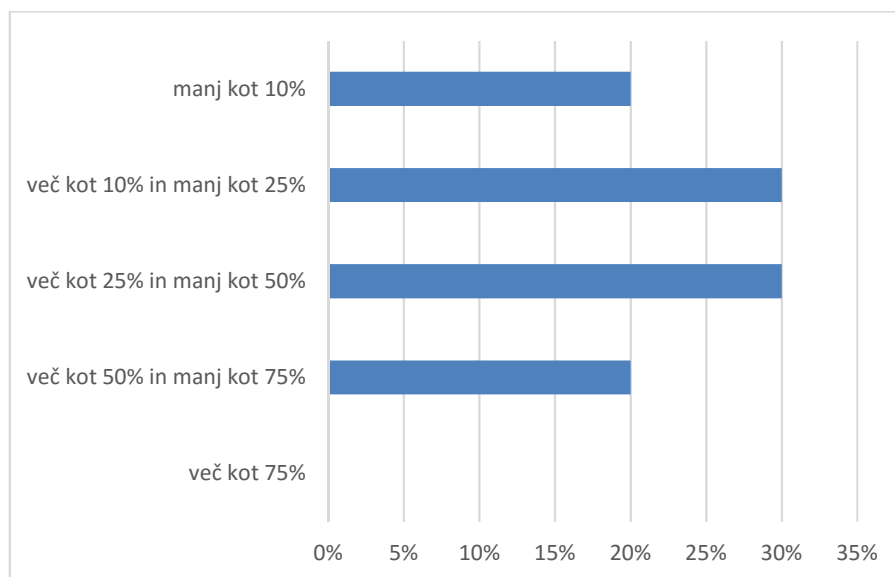
Po ocenjevalni lestvici kompleksnosti virtualnih timov, kot jo predlagata Duarte in Snyder (2006), se med virtualnimi timi v podjetju, katerih vodje so respondenti, dva uvrščata med nekoliko kompleksne, saj izpolnjujeta dva od devetih kriterijev, dva pa se uvrščata med zmerno kompleksne, saj eden izpolnjuje tri kriterije, drugi pa štiri kriterije od devetih. Uvrstitev virtualnih timov po kompleksnosti prikazuje Slika 19.

*Slika 19: Uvrstitev virtualnih timov po lestvici kompleksnosti*



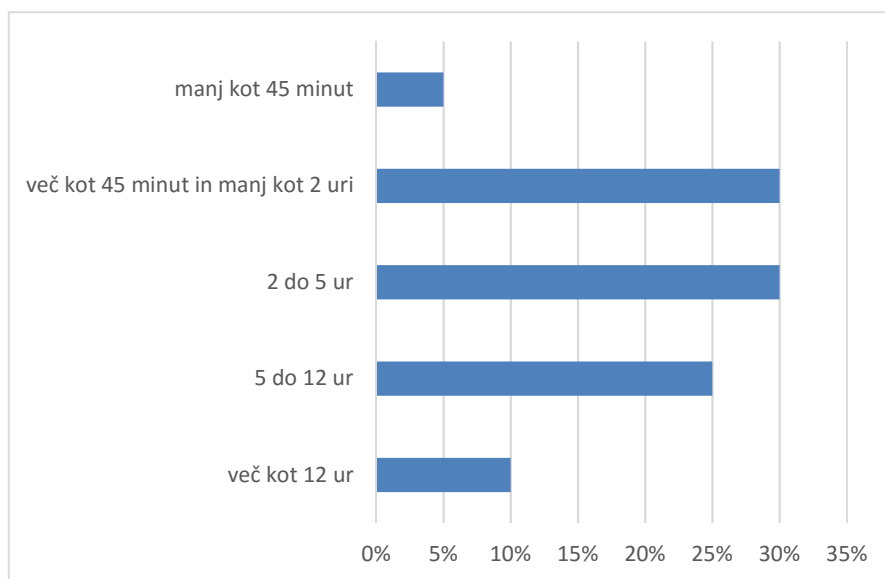
Člane virtualnih timov sem najprej povprašal, kolikšen del svojega dela dejansko opravljajo v virtualnem okolju. Velik del ljudi, ki delajo v kakšnem virtualnem timu, ima namreč hkrati še kakšne druge zadolžitve. To je lahko istočasno sodelovanje v še kakšnem drugem virtualnem timu, ali pa sodelovanje v lokalnih timih tam, kjer so dejansko zaposleni. Pri tem vprašanju me je zanimalo, kolikšen odstotek svojega dela opravljajo v virtualnem okolju, za razliko od klasičnih oblik dela. Odgovore prikazuje Slika 20, kjer je razvidno, da imajo prav vsi člani virtualnih timov še kakšne druge zadolžitve, ki jih ne opravljajo v okolju virtualnih timov. Velika večina, kar 80 %, jih v virtualnem okolju dela manj kot polovico svojega časa, prav nobeden pa v virtualnem okolju ne dela več kot 75 % časa. Vendar jih hkrati vsaj polovica v virtualnem okolju dela več kot četrtino svojega časa, kar pomeni, da delo v okolju virtualnih timov zanje ni samo občasen dogodek.

Slika 20: Odstotek dela, ki ga člani timov opravijo v okolju virtualnega tima



Drugo vprašanje, ki sem ga zastavil članom virtualnih timov, je bilo namenjeno oceni geografske, oziroma boljše rečeno, potovalne oddaljenosti člana virtualnega tima od svojega vodje. Zanimalo me je, koliko časa bi član tima, ali tudi vodja tima v obratni smeri, moral nameniti potovanju v primeru, da bi bilo potrebno osebno srečanje. S tem vprašanjem sem želel oceniti, ali je tako srečanje v primeru potrebe možno organizirati na hitro ali zahteva vnaprejšnjo organizacijo, zanimal pa me je tudi vpliv v smislu izpada poslovanja v času, ko je oseba na poti. Odgovore prikazuje Slika 21.

Slika 21: Čas, potreben za pot med lokacijo člana tima in lokacijo vodje tima



Ugotovil sem, da 5 % članov virtualnih timov dela zelo blizu svojemu vodji. V takih primerih osebno srečanje, če je potrebno, organizacijsko ni nobena ovira, saj se lahko

skliče v trenutku in ne vzame veliko časa na poti. Največ respondentov, kar 60 %, je odgovorilo, da bi njihova pot vzela med 45 minut in 5 ur časa. To so časi, ki na spodnji meji večinoma, na zgornji pa zagotovo, že imajo vpliv na poslovanje. V skupini, kateri bi pot vzela med 45 minut in 2 uri, je 30 % respondentov. Čas potovanja do 2 uri pomeni, da je srečanje še možno izvesti v polovici dneva. Pri enako veliki skupini, ki bi porabila 2 do 5 ur potovanja, je že potrebno temu nameniti cel poslovni dan. Več kot tretjina respondentov, natančneje 35 %, sodi v skupino, kjer srečanja in povratka v enem dnevu ni več možno izvesti. V takih primerih je potrebno temu nameniti dva dni, glede na oddaljenost lahko tudi več, kar je povezano še z dodatnimi stroški, tako finančnimi kot v smislu vpliva na poslovanje. Poleg tega take poti brez vnaprejšnjega načrtovanja niso več možne.

Iz predstavljenih podatkov o strukturi respondentov oziroma njihovih virtualnih timov je razvidno, da gre za širok nabor. Zato je v nadaljnji raziskavi mogoče pričakovati, da so zbrani podatki dovolj reprezentativni vzorec, na podlagi katerega bom lahko tudi širše sklepal o stanju avtentičnega vodenja v okolju virtualnih timov v izbranem podjetju.

### 3.3.2 Zaznavanje lastne avtentičnosti vodij in članov virtualnih timov

Za oceno lastne avtentičnosti članov in vodij virtualnih timov ter tudi kasneje za oceno zaznane avtentičnosti vodij s strani članov timov sem uporabil metodologijo, ki jo v svoji knjigi *Napredni management* predstavljajo Dimovski et al. (2013). Metodologija predlaga uporabo vprašalnika s 17 trditvami, na katera respondenti odgovarjajo z ocenami od 1 do 5. Pri tem ocena 1 pomeni, da se respondent s trditvijo sploh ne strinja, 5 pa pomeni, da se respondent s trditvijo popolnoma strinja. Metodologija predpostavlja maksimalno možno zbrano število točk 85, rezultate pa nato razvrsti v 4 razrede, ki jih prikazuje Tabela 9.

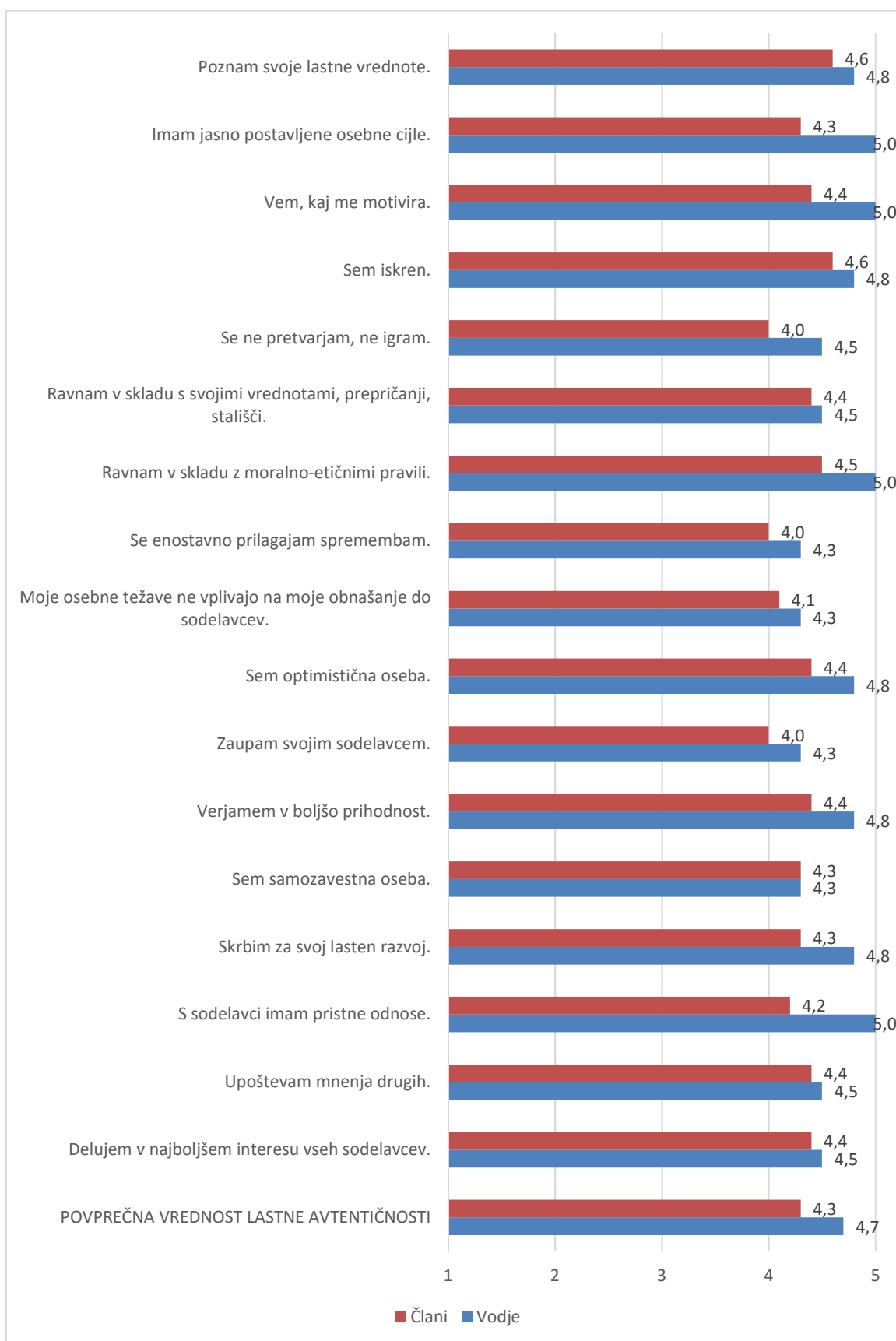
*Tabela 9: Klasifikacija rezultatov merjenja avtentičnosti*

Zbrane točke	Stopnja avtentičnosti posameznika (vodje ali sledilca)
76 točk ali več	Posameznik je zelo avtentična oseba.
60–75 točk	Še vedno zelo zadovoljiva stopnja avtentičnosti, z veliko možnosti, da oseba v prihodnosti postane zelo avtentična.
43–59 točk	Posameznik je povprečno avtentičen.
42 točk ali manj	Posameznik ima resnične težave z avtentičnim vodenjem.

*Vir: V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 126.*

Tako članom kot tudi vodjem virtualnih timov v izbranem podjetju sem najprej zastavil po 17 vprašanj na temo zaznavanja svojih lastnih avtentičnih lastnosti. Nabor vprašanj je bil za obe skupini enak, kar mi omogoča tudi primerjavo lastnega zaznavanja med obema skupinama. Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih lastnosti obeh skupin prikazuje Slika 22.

Slika 22: Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih lastnosti članov in vodij



Rezultat ocenjevanja lastnih avtentičnih lastnosti članov in vodij virtualnih timov v podjetju pokaže, da imajo tako člani kot vodje virtualnih timov visoko zaznavanje lastnih avtentičnih lastnosti. Po uporabljeni metodologiji je skupina vodij virtualnih timov v prvi skupini klasifikacije, saj povprečno dosega 79,2 točki. Vodje virtualnih timov sebe torej vidijo kot zelo avtentične. Po isti metodologiji je skupina članov virtualnih timov sicer dosegla nekaj nižji rezultat, a se je zelo približala skupini vodij. Povprečje skupine članov virtualnih timov je 73,3 točke, kar jih postavlja v skupino zelo zadovoljive stopnje avtentičnosti z veliko možnosti za doseganje zelo avtentične stopnje. Jih pa ta rezultat postavlja na zgornjo mejo kategorije, kar pomeni, da jim po lastnih zaznavanjih do doseganja nivoja zelo avtentičnih oseb ne manjka veliko.

Zanimivo, a nekako pričakovano je, da so se vodje prav pri vseh vprašanjih ocenili bolje kot člani timov. Edino vprašanje, kjer so dosegli samo enako oceno kot člani, je bilo vprašanje glede samozavesti. To vprašanje je bilo tudi eno od tistih, kjer so se vodje ocenili z najnižjo oceno, natančneje 4,3. Taka so bila še vprašanja o prilagajanju spremembam, vplivu osebnih težav na obnašanje in zaupanju do sodelavcev. Najboljše ocene so si vodje podelili pri vprašanjih glede jasno postavljenih ciljev, motivacije, ravnanja v skladu z moralno-etičnimi pravili in pristnih odnosov s sodelavci. Vse te lastnosti so vodje ocenili z oceno 5,0. Zelo visoke ocene, natančneje 4,8, vodje dosegajo tudi glede lastnih vrednot, iskrenosti, optimizma, vere v prihodnost in skrbi za lasten razvoj, kar so vse lastnosti, značilne za avtentične vodje.

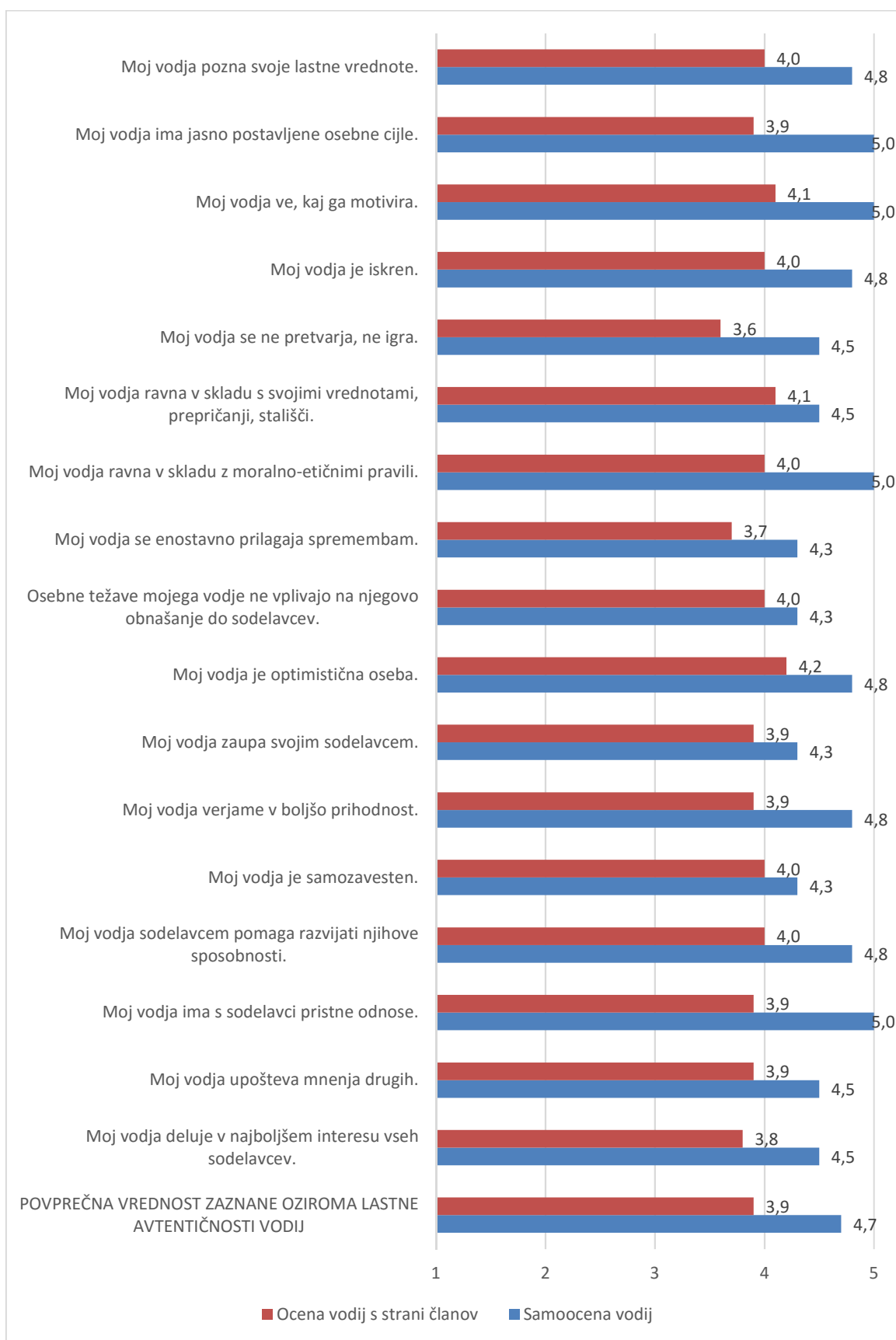
Po drugi strani so se člani virtualnih timov ocenili malo nižje kot vodje, a še vedno dokaj visoko. Najboljše ocene, natančneje 4,6, so si tako podelili pri vprašanjih o poznavanju lastnih vrednot in iskrenosti, le malo nižje, se pravi 4,5, pa pri vprašanju o ravnanju v skladu z moralno-etičnimi pravili. Najnižje ocene so podali pri vprašanjih o pretvarjanju in igranju, pri sposobnosti prilagajanja spremembam ter pri zaupanju do sodelavcev, kjer so si pripisali oceno 4,0.

### **3.3.3 Zaznavanje avtentičnosti vodij virtualnih timov s strani članov**

Tudi za oceno zaznavanja avtentičnosti vodij virtualnih timov s strani članov virtualnih timov sem uporabil isto metodologijo kot pri zaznavanju lastne avtentičnosti (Dimovski et al., 2013). Članom virtualnih timov v izbranem podjetju sem zastavil istih 17 vprašanj, ki pa sem jih tokrat prilagodil tako, da so člani namesto sebe ocenjevali svoje vodje virtualnih timov oziroma svoje videnje njihovih avtentičnih lastnosti.

Za bolj nazorno primerjavo grafu še enkrat dodajam podatke iz samoocene avtentičnih lastnosti vodij virtualnih timov. Primerjava povprečnih ocen zaznavanja avtentičnih lastnosti vodij s strani članov timov in samozaznavanja lastnih avtentičnih lastnosti vodij prikazuje Slika 23.

*Slika 23: Primerjava lastne in s strani članov zaznane avtentičnosti vodij*



Tokrat je v primerjavi s samoznavo vodij virtualnih timov rezultat nekoliko drugačen. V splošnem so ocene vodij s strani članov timov precej nižje kot samoocene vodij, čeprav glede na skupni rezultat, tj. 67 točk, člani virtualnih timov svoje vodje še vedno trdno uvrščajo v skupino zelo zadovoljive stopnje avtentičnosti.

Kot najslabše ocenjeni lastnosti tokrat izstopata pretvarjanje in igranje, kjer je ocena 3,6, ter težave s prilagajanjem spremembam z oceno 3,7. Na pozitivni strani so najbolj ocenjene lastnosti optimizem z oceno 4,2 ter motivacija in ravnanje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči z oceno 4,1, dobro pa so ocenjeni tudi poznavanje lastnih vrednot, iskrenost, ravnanje v skladu z moralno-etičnimi pravili, samozavest, razvijanje sposobnosti sodelavcev in nevpivanje osebnih težav na obnašanje do sodelavcev.

### **3.3.4 Zaznavanje posebnosti dela v okolju virtualnih timov**

V tem delu preverim zaznavanje posebnosti dela v virtualnih timih na splošno in posebej zaznavanje okolja virtualnih timov v izbranem podjetju pri obeh skupinah, tako pri vodjih kot tudi pri članih virtualnih timov. Zanima me, kako respondenti vidijo svoje delo v virtualnem timu, kakšno podporo imajo pri tem, katere težave se jim zdijo pomembne in kaj bi si želeli spremeniti. V tem delu raziskave spet uporabim petstopenjsko Likertovo lestvico ter vprašanja z izbiro ene ali več vnaprej predlaganih opcij.

#### **3.3.4.1 Zaznavanje dela v okolju virtualnih timov**

Najprej sem tako vodjem kot članom timov zastavil nekaj splošnih vprašanj o virtualnih timih ter o okolju in organizaciji virtualnih timov v podjetju. Uporabil sem petstopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer 1 pomeni, da se respondent nikakor ne strinja s trditvijo, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja. Za lažjo primerjavo tukaj v istem grafu združujem odgovore tako članov kot tudi vodij na smiselno podobna vprašanja. Odgovore na ta del vprašanj prikazuje Slika 24.

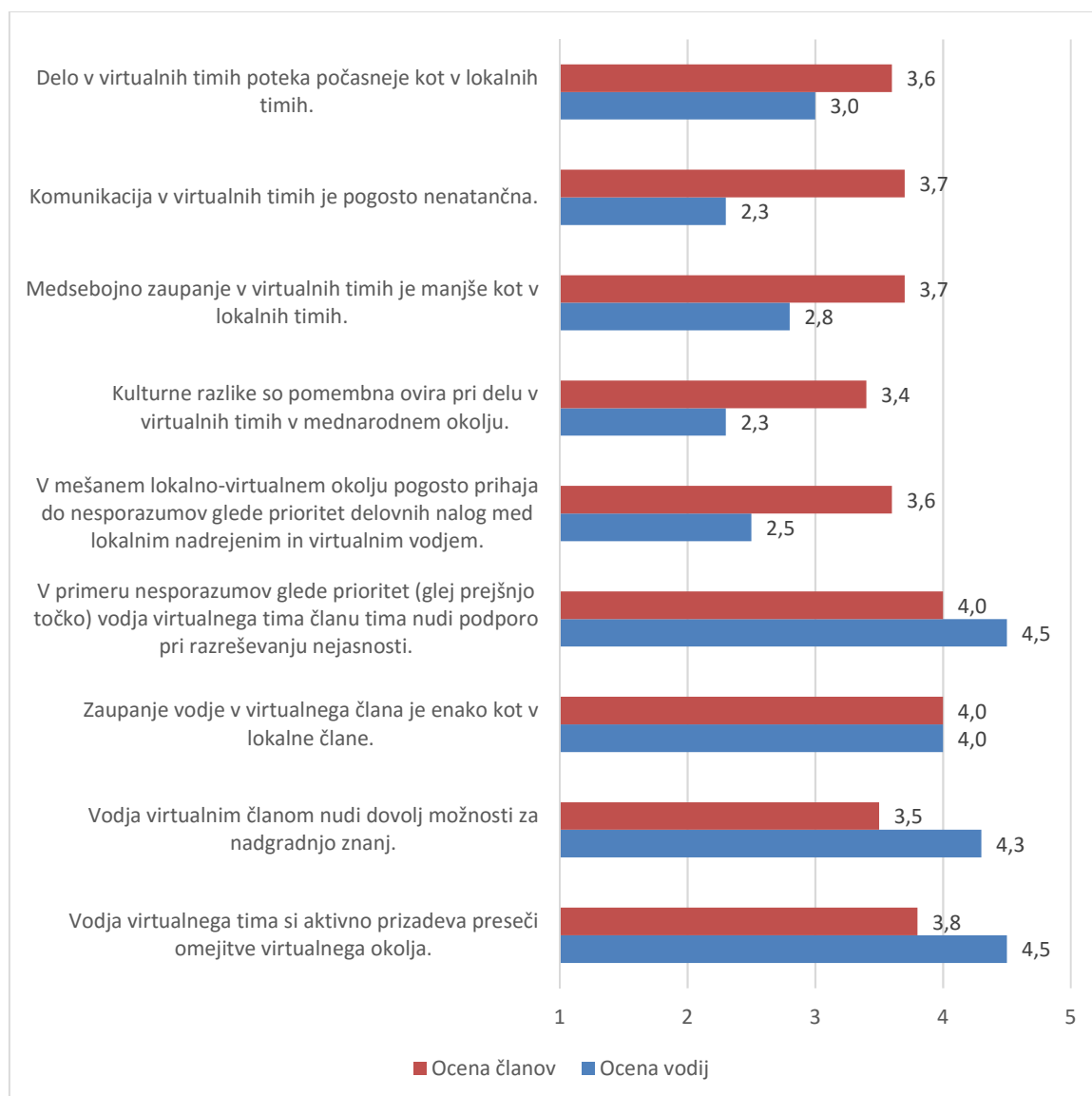
Rezultati pokažejo, da so odgovori vodij v splošnem precej bolj pozitivni kot odgovori članov. Pri pozitivno postavljenih vprašanjih, kot na primer ali vodja članom nudi dovolj možnosti za razvoj znanj, so tako ocene vodij bolj pritrdilne kot ocene članov, pri negativno postavljenih vprašanjih, kot na primer ali je medsebojno zaupanje v virtualnih timih manjše, pa se s trditvami bistveno bolj strinjajo člani timov. Največje razhajanje med zaznavanjem članov in vodij timov je pri vprašanju pogoste nenatančnosti komunikacije v virtualnih timih, kjer se vodje s trditvijo ne strinjajo (ocena 2,3), medtem ko se člani s trditvijo strinjajo (ocena 3,7). Ocena 3 pri tem pomeni nevtralno oceno, se pravi niti strinjanje niti nestrinjanje s trditvijo. Le nekaj manjše je razhajanje pri vprašanju o vplivu kulturnih razlik in vprašanju o prioritetah delovnih nalog. Pozitivno pri rezultatih je, da se večja nasprotja med zaznavanjem vodij in zaznavanjem članov timov pokažejo predvsem pri bolj splošno zastavljenih vprašanjih, tistih ki se nanašajo bolj na virtualne time v



splošnem. Ko respondenti odgovarjajo na vprašanja, ki se bolj konkretno dotikajo razmer v njihovem timu, se mnenja vodij in članov timov medsebojno precej bolj približajo in so tudi istega predznaka. Pomemben rezultat je pozitivno videnje zaupanja vodje do članov svojega tima s strani obeh skupin respondentov, kjer je ocena precej pozitivna in enaka tako za vodje kot tudi za člane, tj. 4,0. Z enako oceno je s strani članov tima ocenjena tudi pripravljenost vodij, da svojim članov v primeru organizacijskih nesporazumov nudijo podporo.

Iz rezultatov je torej razvidno, da se respondenti zavedajo omejitev dela v virtualnih timih na splošno, da pa v svojem timu teh omejitev ne dojemajo kot zelo problematičnih. To kaže na dobro obvladovanje omejitev tega načina dela v podjetju. Prav tako so v okolju virtualnih timov v podjetju relativno dobro ocenjene tudi avtentične lastnosti, kot so integriteta, zaupanje in skrb za razvoj sodelavcev.

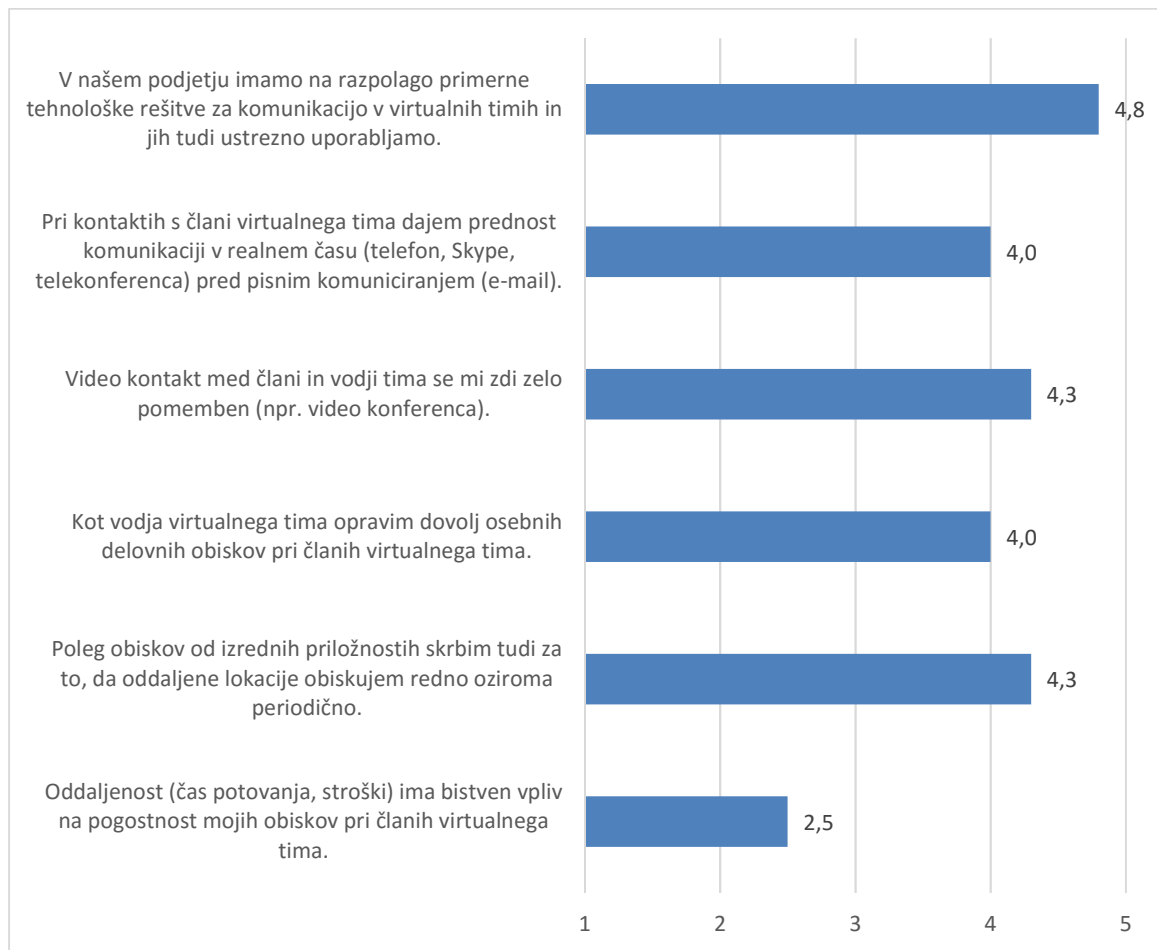
*Slika 24: Primerjava zaznavanja dela v virtualnih timih*



### 3.3.4.2 Zaznavanje komunikacije v virtualnih timih

V nadaljevanju sem vodjem in članom virtualnih timov v podjetju zastavil še nekaj vprašanj predvsem glede načinov komunikacije v timu. Ker so vprašanja prilagojena vsaki skupini posebej, rezultate prikazujem v dveh ločenih grafih. Odgovore skupine vodij virtualnih timov prikazuje Slika 25.

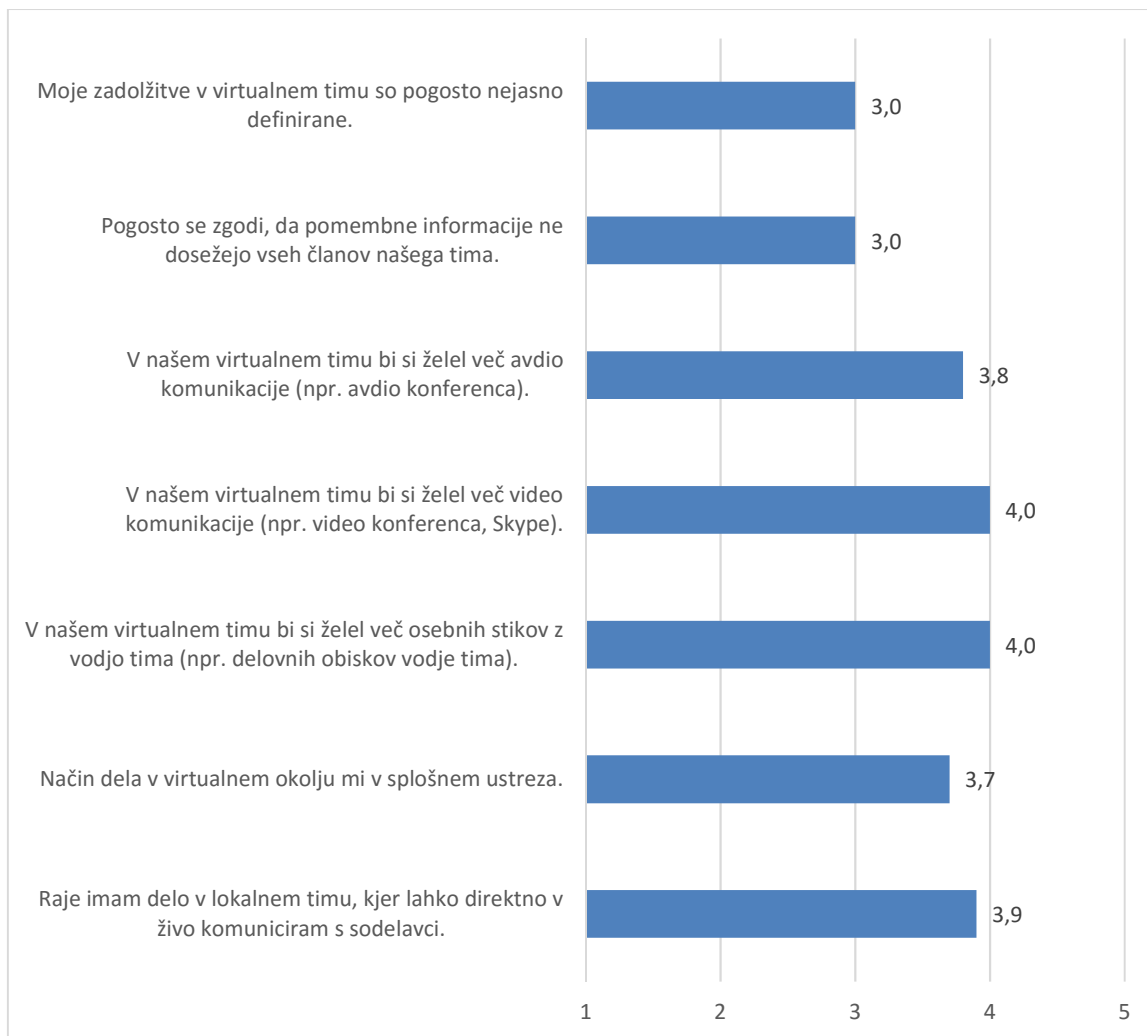
Slika 25: Zaznavanje komunikacije v virtualnem timu s strani vodij timov



Iz odgovorov vodij virtualnih timov je razvidno, da so vodje virtualnih timov v podjetju na splošno zadovoljni s stanjem komunikacije v timih, saj so na vsa vprašanja odgovorili zelo pozitivno. Najvišjo oceno so podali kot odgovor na vprašanje glede tehnološke opremljenosti komunikacij v podjetju, in sicer kar 4,8. To pomeni, da podjetje dobro skrbi za tehnološko opremljenost virtualnih timov, kar je drugače lahko eden od pomembnih zaviralnih faktorjev pri uspešni uporabi virtualnih timov. Še največ dvomov imajo vodje glede zadostnega števila osebnih obiskov pri članih svojih timov, čeprav je tudi tukaj ocena relativno visoka, natančneje 4,0. Oddaljenost in s tem povezani stroški osebnih obiskov po odgovorih vodij sodeč imajo določen vpliv, kar je pričakovano, pozitivno pa je, da ta vpliv glede na oceno 2,5 ni odločilen.

V nadaljevanju sledijo odgovori članov virtualnih timov na skupino vprašanj o komunikaciji v virtualnih timih v podjetju, ki jih prikazuje Slika 26.

*Slika 26: Zaznavanje komunikacije v virtualnem timu s strani članov timov*

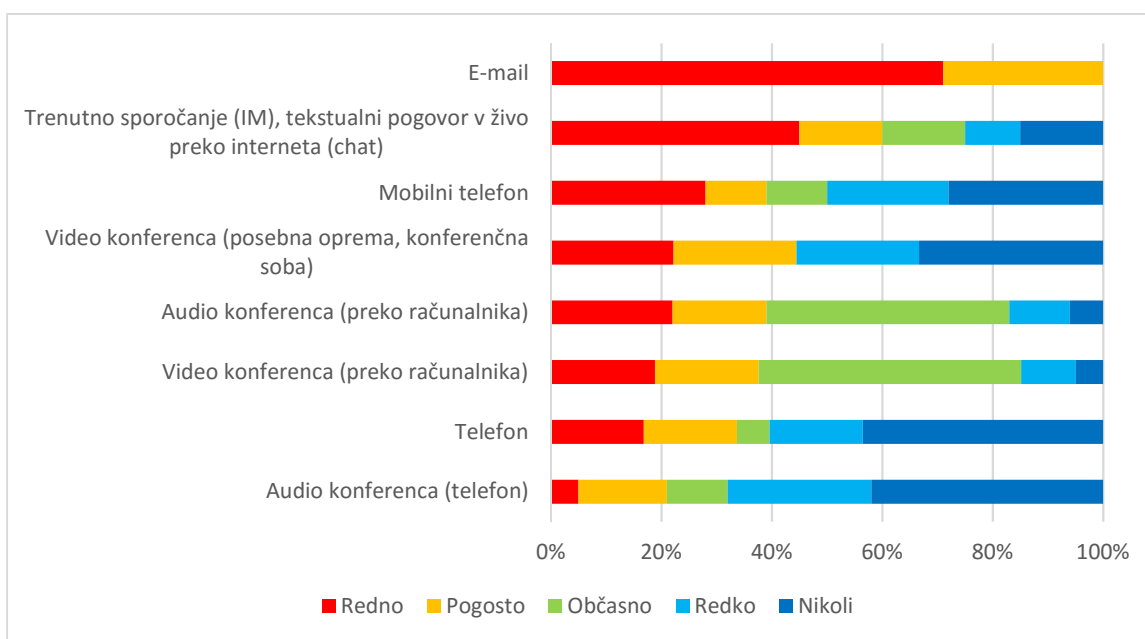


Vidimo lahko, da si člani virtualnih timov v podjetju v splošnem želijo nekaj več žive komunikacije, predvsem tiste, kjer je poleg glasu v igri tudi slika oziroma osebni kontakt. To je pogosta omejitev v virtualnih timih, kjer je prav ta oblika kontakta najtežje uresničljiva. Nekaj dvomov člani timov izražajo tudi glede nejasnih zadolžitvev in izgubljanja informacij, oboje ocenijo z oceno 3,0. Ker gre za nevtralno oceno, ti vprašanji očitno nista zelo moteči, je pa to znak, da do tega vsaj občasno prihaja. Dobro je, da se člani virtualnih timov v tem okolju relativno dobro počutijo, saj odgovarjajo, da jim ta način dela bolj ustreza kot ne, bi pa se hkrati večina bolje počutila v okolju lokalnega tima. Tudi to je pričakovan odgovor, saj lokalni timi ponujajo veliko več žive interakcije oziroma komunikacije med člani.

### 3.3.4.3 Pogostnost, vsebina in tehnologija komunikacije

V tem delu vprašalnika sem člane virtualnih timov v podjetju najprej vprašal, katere tehnologije in v kolikšnem obsegu uporabljajo pri svojem delu v virtualnem okolju. Respondentom sem ponudil izbor najbolj značilnih tehnologij, oni pa so označili, kako pogosto pri delu uporabljajo posamezen tip komunikacijske tehnologije. Rezultate, razvrščene po pogostnosti redne uporabe, prikazuje Slika 27.

Slika 27: Pogostnost uporabe posameznih komunikacijskih tehnologij

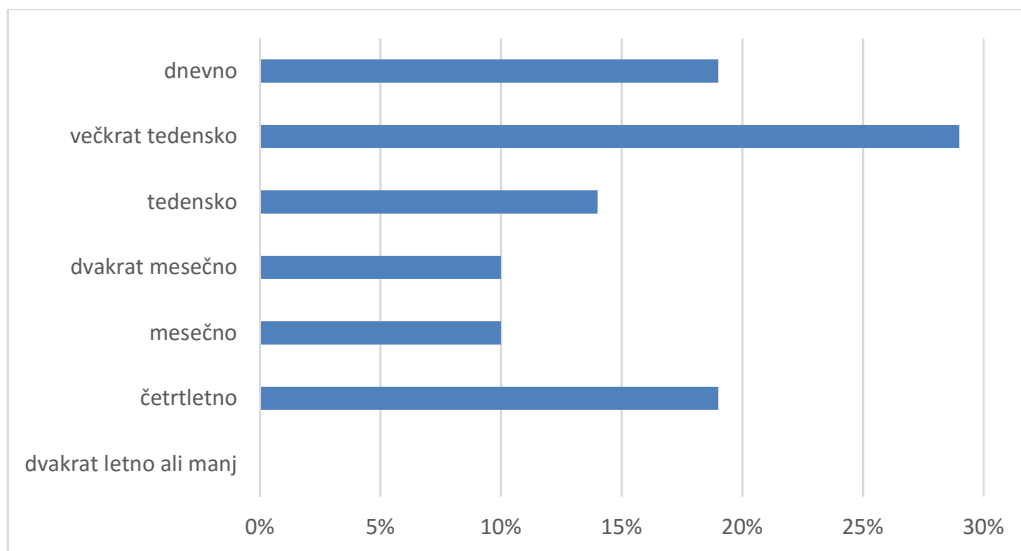


Rezultati pokažejo, da je elektronska pošta še vedno najbolj uporabljano orodje za poslovno komunikacijo. Če seštejemo podatka o redni (rdeča barva) in pogosti (rumena barva) uporabi, kar bi pomenilo, da gre za običajno in ne le občasno delovno orodje, vidimo, da elektronsko pošto kot običajno delovno orodje uporabljajo prav vsi, se pravi 100 % respondentov. Kar 60 % respondentov redno ali pogosto uporablja tudi novejša tehnologije trenutnega sporočanja in tekstovnega pogovora v živo preko interneta. Po redni uporabi jim sledijo mobilni telefon, video konferenca s posebno opremo in avdio konferenca preko računalnika. Video konferenca ima celo nekaj več pogostih uporabnikov kot mobilni telefon, kar jo v seštevku redne in pogoste uporabe s 44 % uvršča celo pred mobilni telefon z 39 %.

Naslednje vprašanje članom virtualnih timov v podjetju je bilo, kako pogosto so s svojim vodjem v kontaktu na daljavo, se pravi z uporabo elektronskih komunikacijskih sredstev. Odgovore članov timov prikazuje Slika 28, kjer je razvidno, da je kar skoraj dve tretjini, natančneje 62 %, članov virtualnih timov v podjetju s svojim vodjem v kontaktu zelo redno, se pravi vsaj enkrat tedensko. Kar 19 % je takih, ki so s svojim vodjem v kontaktu

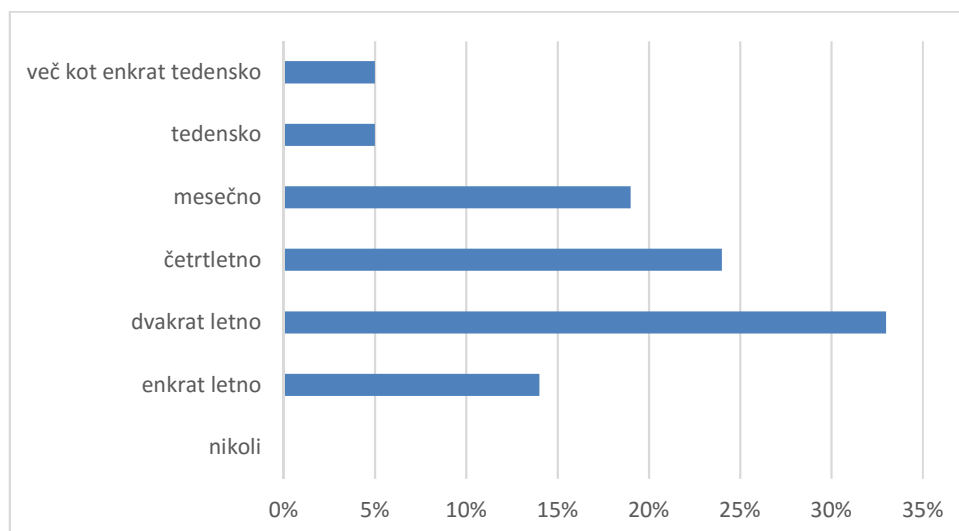
celo dnevno. Na drugi strani je sicer tudi nekaj takih, ki imajo kontakt samo nekajkrat na leto, a je takih primerov le 18 %.

*Slika 28: Pogostnost kontaktov članov virtualnega tima s svojim vodjem*



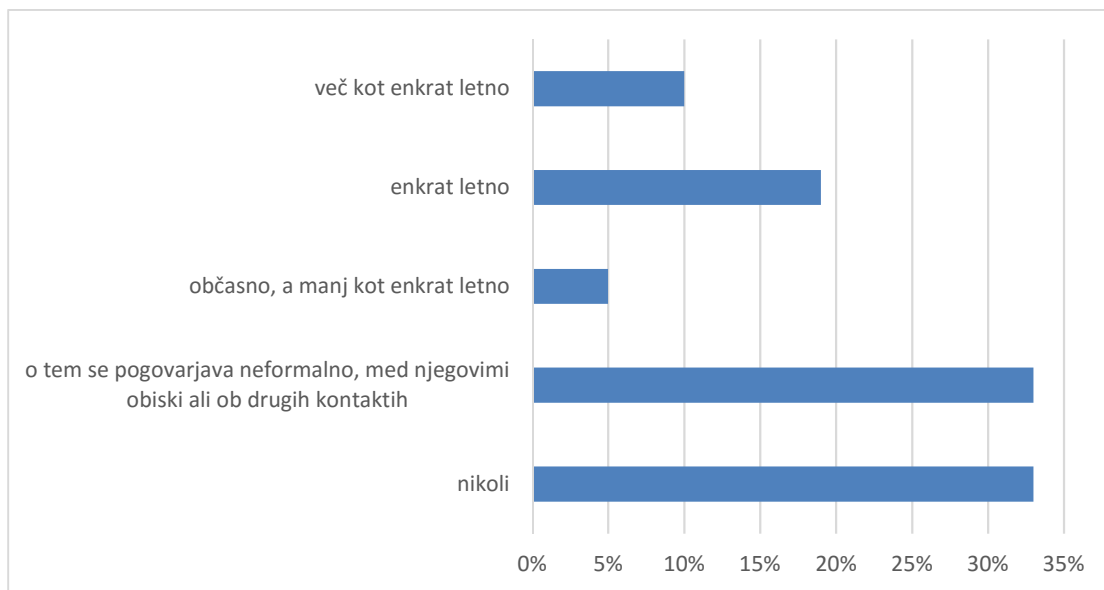
Nato sem člane virtualnih timov vprašal, kako pogosto se imajo priložnost s svojim vodjem srečati v živo. Običajno to pomeni delovni obisk vodje na lokaciji člana tima, lahko pa gre tudi za druge priložnosti. Odgovore prikazuje Slika 29, kjer lahko vidimo, da je največja skupina članov tista, ki se s svojim vodjem srečajo približno dvakrat letno. Teh je kar 33 %. Velika večina članov, kar 76 %, se s svojim vodjem osebno sreča med enkrat mesečno in dvakrat letno. 10 % je takih, ki se z vodjo srečajo tedensko ali celo še bolj pogosto, 14 % članov pa svojega vodjo v živo sreča le enkrat letno. Ni pa bilo nobenega respondenta, ki se s svojim vodjem ne bi nikoli srečal.

*Slika 29: Pogostnost osebne kontakta med članom in vodjem virtualnega tima*



Naslednje vprašanje je bilo namenjeno razvojnim pogovorom med vodji in člani virtualnih timov. Zanimalo me je, kako pogosto, če sploh, ima posamezen član virtualnega tima karierni oziroma razvojni pogovor s svojim virtualnim vodjem. Tukaj sem respondente posebej opozoril, naj podajo odgovor vezano na svojega virtualnega vodjo. Večina jih namreč dela v mešanem okolju virtualnih in lokalnih timov, zato imajo poleg vodje virtualnega tima še lokalnega nadrejenega, s katerim imajo gotovo tudi razvojne pogovore. Odgovore respondentov prikazuje Slika 30.

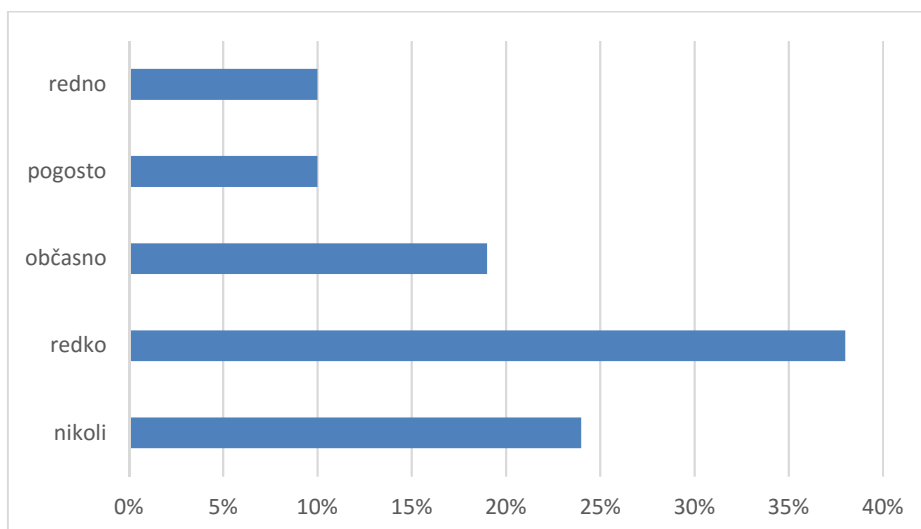
*Slika 30: Pogostnost razvojnega pogovora člana virtualnega tima s svojim vodjem*



Iz odgovorov lahko vidimo, da kar tretjina, se pravi 33 %, respondentov razvojnega pogovora z vodjem virtualnega tima, katerega člani so, nima nikoli. To sicer ne pomeni, da podjetje ne skrbi za njihov razvoj, kajti ti člani imajo lahko svoje razvojne pogovore s svojim lokalnim nadrejenim, ali pa je virtualni tim, katerega člani so, bolj kratkoročnega značaja. Spodbudno je, da ima tak razgovor v okviru virtualnega tima redno in najmanj enkrat letno 29 % članov. Če prištejemo še tiste, ki imajo tovrstne razgovore v neformalni obliki, odstotek naraste že na dve tretjini, natančneje 66 %.

Od članov virtualnih timov sem nazadnje želel izvedeti še, kako pogosto, če sploh, s svojimi vodji delijo svoje osebne izkušnje. Spraševal sem jih torej, kako pogosto se s svojim vodjem pogovarjajo o osebnih načrtih, družini, osebnih izkušnjah, željah in ciljih, skratka o stvareh, ki niso službenega značaja. Odgovore prikazuje Slika 31. Vidimo, da osebne izkušnje s svojimi vodji vsaj občasno deli nekaj več kot tretjina respondentov, natančneje 39 %. Nikoli svojih osebnih misli z vodjo ne deli 24 % članov virtualnih timov, 38 % jih to stori le redko. 20 % je takih, ki imajo s svojim vodjem pogovore osebnega značaja redno ali pogosto.

*Slika 31: Pogostnost pogovora osebnega značaja člana tima s svojim vodjem*

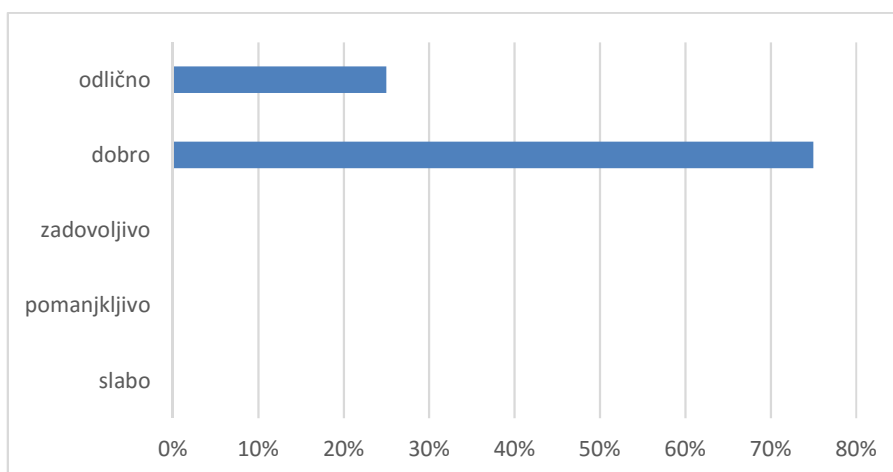


#### 3.3.4.4 Zaupanje, pripadnost in sodelovanje

V zaključku tega dela raziskave sem vodjem virtualnih timov v podjetju zastavil še nekaj vprašanj glede spodbujanja pripadnosti in izboljšanja sodelovanja med zaposlenimi.

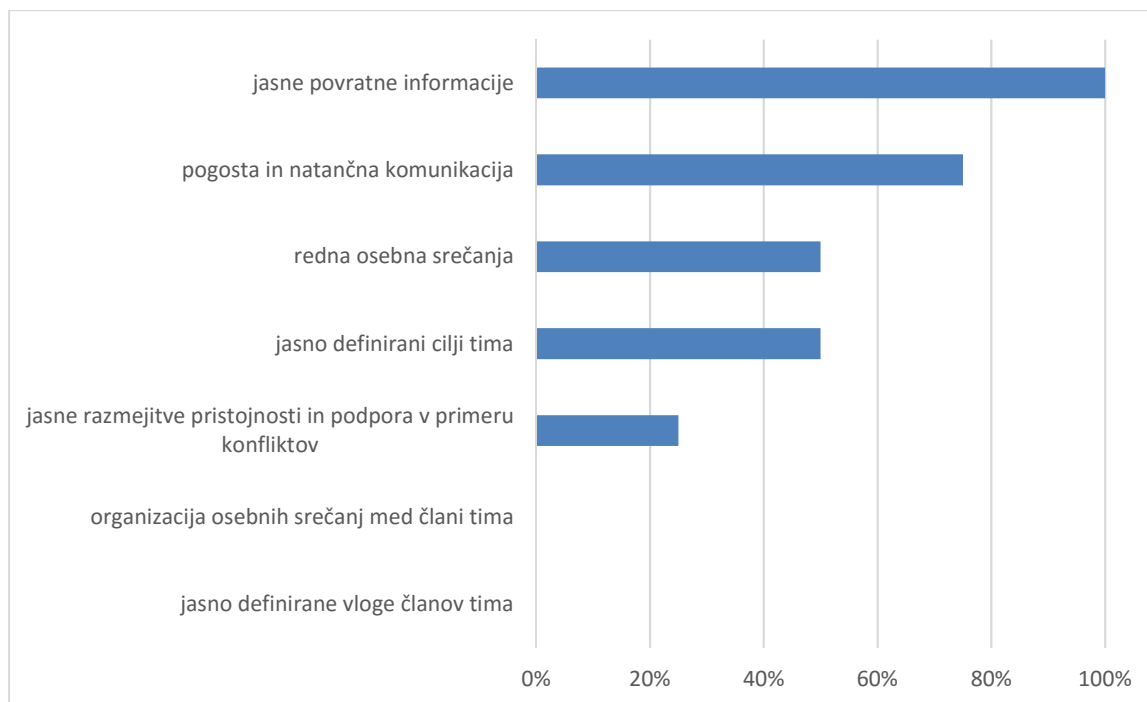
Najprej sem vodje virtualnih timov v podjetju vprašal, kako ocenjujejo raven zaupanja med člani svojega virtualnega tima. Rezultate prikazuje Slika 32. Vodje virtualnih timov raven zaupanja v svojih timih ocenjujejo zelo pozitivno, saj so prav vsi mnenja, da je zaupanje v njihovem timu najmanj dobro ali celo odlično. Pozitivno je, da nobeden od vodij ni izbral ocene zadovoljivo, ki ima sicer še vedno pozitiven pomen. Odgovori na to vprašanje tako potrjujejo odgovore, ki so jih glede visoke stopnje zaupanja vodje timov in tudi člani timov podali že v predhodnih sklopih vprašanj.

*Slika 32: Ocena ravni zaupanja med člani virtualnih timov*



Naslednje vprašanje za vodje timov je bilo, katere tehnike za izboljšanje sodelovanja in zaupanja v timu najraje izberejo pri svojem vodenju. Respondenti so lahko označili več odgovorov, a največ 3. Rezultate, urejene po pogostnosti izbire, prikazuje Slika 33.

*Slika 33: Uporaba tehnik za izboljšanje sodelovanja med člani virtualnih timov*



Vodje virtualnih timov kot najpomembnejše orodje za izboljšanje sodelovanja v timu vidijo podajanje jasnih povratnih informacij, saj so ta odgovor izbrali prav vsi respondenti. Druga po pomembnosti se jim zdi pogosta in natančna komunikacija s 75 % odgovorov, nato sledijo redna osebna srečanja in jasno definirani cilji tima s po 50 %, ter jasne razmejitve pristojnosti in podpora v primeru konfliktov s 25 %. Organizacijo osebnih srečanj med člani tima in jasno definirane vloge članov tima ni izbral noben respondent, res pa je, da je bil vzorec vodij timov relativno majhen in da so bili respondenti pri odgovoru omejeni na izbiro največ treh opcij.

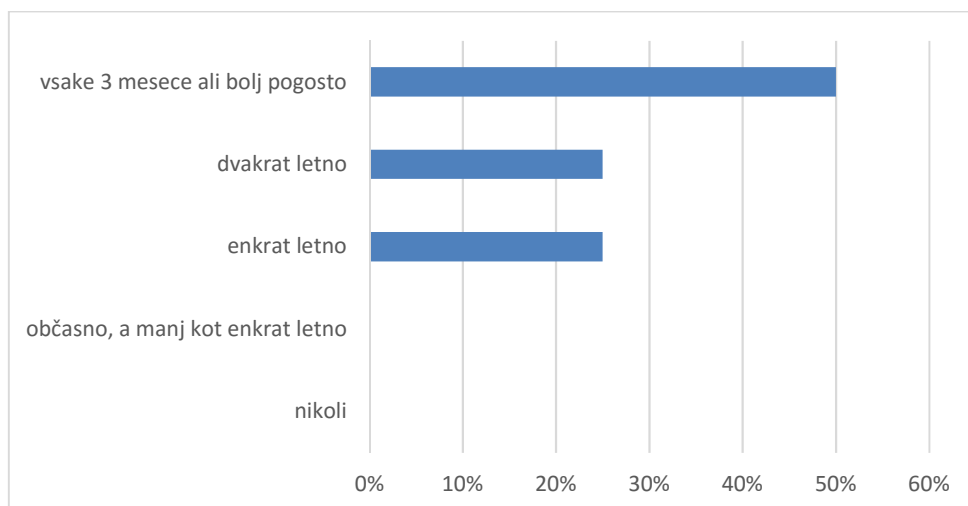
Kljub temu, da pri predhodnem vprašanju o tehnikah za izboljšanje sodelovanja in zaupanja nobeden od respondentov ni izbral opcije osebnih srečanj med člani tima, pa podjetje oziroma vodje virtualnih timov tovrstna srečanja kljub temu organizirajo. To je razvidno iz odgovorov na naslednji dve vprašanji, kjer sprašujem po frekvenci in vrsti družabnih dogodkov, ki jih organizira podjetje za člane svojih virtualnih timov.

Prvo vprašanje se nanaša na pogostnost organizacije tovrstnih dogodkov. Rezultate prikazuje Slika 34, odgovori na to vprašanje pa lepo pokažejo mnenje podjetja in vodij virtualnih timov, da so osebna srečanja in druženja članov virtualnih timov pomembna za spodbujanje pripadnosti podjetju in posameznemu timu ter za izboljšanje sodelovanja v



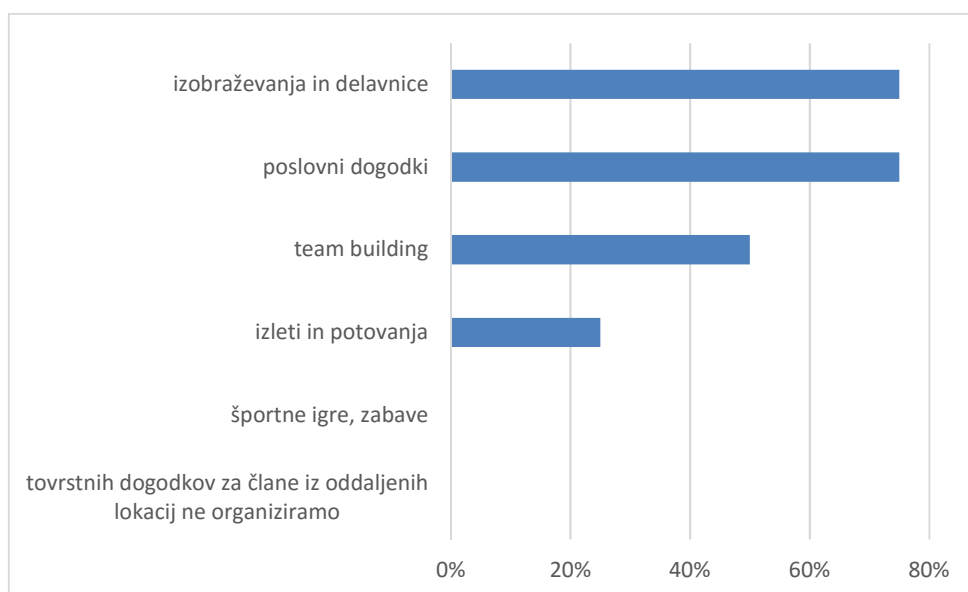
timu. Tako kar 50 % vodij virtualnih timov tovrstna srečanja organizira celo vsake tri mesece ali bolj pogosto. 25 % jih tovrstno druženje organizira dvakrat letno in še 25 % enkrat letno. Vsi respondenti pa tovrstna srečanja organizirajo, saj noben respondent ni izbral odgovora, da takih srečanj ne organizira nikoli ali le zelo poredko.

*Slika 34: Pogostnost organiziranja družabnih dogodkov za oddaljene člane timov*



V naslednjem vprašanju sem vodje timov vprašal, katere vrste dogodkov organizirajo za člane virtualnih timov. Respondenti so imeli možnost iz ponujenega nabora izbrati več odgovorov. Njihovo izbiro, urejeno po pogostnosti, prikazuje Slika 35. Kot vidimo, največ respondentov za svoje člane timov organizira izobraževanja in delavnice ter poslovne dogodke. Takih je kar 75 %. *Team building* organizira polovica respondentov, 25 % jih za člane svojih timov organizira celo izlete in potovanja.

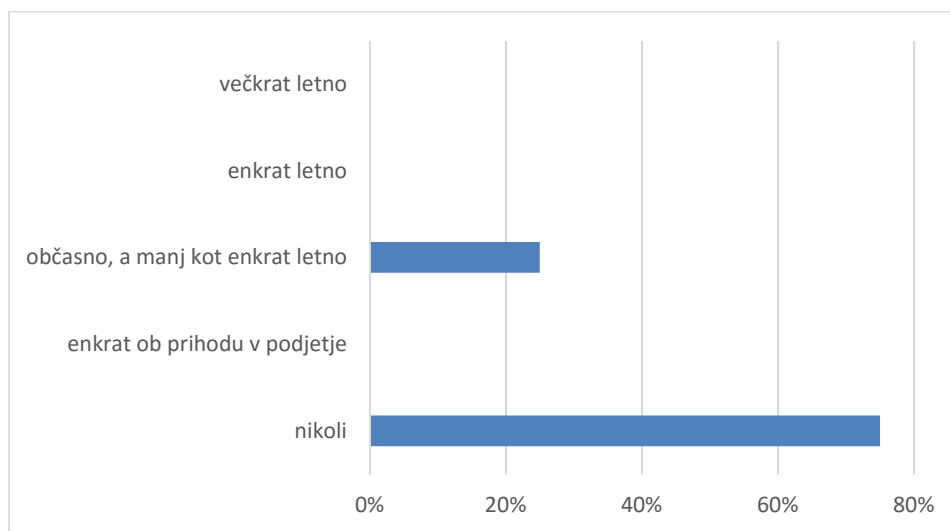
*Slika 35: Vrste družabnih dogodkov, na katerih sodelujejo tudi oddaljeni člani timov*



Čisto nazadnje sem vodjem virtualnih timov v podjetju postavil še vprašanje glede izobraževanj o medkulturnih razlikah. Ker gre za podjetje, ki je prisotno v veliko kulturno različnih državah, me je zanimalo, ali podjetje čuti potrebo po tovrstnem izobraževanju svojih zaposlenih.

Izkazalo se je, da podjetje tovrstnih izobraževanj v glavnem ne organizira, saj je le eden od vodij virtualnih timov, tj. 25 % delež respondentov, odgovoril, da tovrstno izobraževanje organizira občasno, a manj kot enkrat letno. Ostali respondenti, tj. 75 % delež, so odgovorili, da izobraževanj o medkulturnih razlikah ne organizirajo. Rezultate prikazuje Slika 36.

*Slika 36: Pogostnost organizacije izobraževanj o medkulturnih razlikah*



### **3.3.5 Analiza poglobljenega polstrukturiranega intervjuja**

V drugem delu raziskave sem z metodo poglobljenega polstrukturiranega intervjuja želel dobiti bolj podroben vpogled v način vodenja enega od vodij virtualnih timov v podjetju. Poleg tega sem intervju uporabil tudi kot orodje, s katerim sem želel preveriti rezultate, predhodno pridobljene z vprašalnikoma.

Vodjo virtualnega tima sem najprej vprašal, kako sebe vidi kot vodjo, kakšen je njegov stil vodenja in način komunikacije z zaposlenimi, ter katere značilnosti in vrednote se mu zdijo najbolj pomembne za dobrega vodjo. Intervjuvanec odgovarja, da je kot vodja precej zahteven, da veliko pričakuje od zaposlenih, a hkrati poudarja, da so njegova pričakovanja realna in da je do zaposlenih pošten in sodelovalen. Kot najbolj pomembne lastnosti dobrega vodje izpostavlja doslednost, poštenost, drznost, inovativno razmišljanje, vizijo, sprejemanje argumentiranih mnenj drugih ter razvijanje ljudi.

Nadalje me je zanimalo, kako se v vlogi vodje počuti on osebno, ter ali je mnenja, da njegovo vodenje odraža njegovo notranjo identiteto ter njegove lastne vrednote in prepričanja. Intervjuvanec odgovarja, da se v vlogi vodje počuti odlično. Zaveda se, da v tej vlogi lahko veliko prispeva tako podjetju kot svojim zaposlenim. Je tudi mnenja, da v okviru tima lahko skupaj naredijo veliko več kot pa vsak sam. Je popolnoma prepričan, da njegovo vodenje odraža njegove notranje vrednote, prepričanja in identiteto. Še več, trdi, da je to osnova vodenja. Pravi, da je alternativa lahko samo pretvarjanje, to pa sodelavci zelo hitro opazijo. Je torej mnenja, da mora vsak vodja delati tako, kot verjame, da je prav. Pravi, da kadar v nekaj verjameš, tudi z dušo oziroma čustvi, je to veliko lažje narediti. Ob tem ga vprašam, če pozna koncept avtentičnega vodenja, oziroma ali se v njegovem podjetju z avtentičnim vodenjem morda ukvarjajo celo organizirano. Pravi, da za izraz še ni slišal, ne osebno ne v okviru podjetja. Zatrdi, da če bi se v podjetju kaj govorilo o tem, bi to zagotovo vedel.

Intervjuvancu sem nato postavil vprašanje glede optimizma in samozavesti. Zanimalo me je, kakšen pomen pri vodenju pripisuje tema lastnostma ter ali sam sebe vidi kot optimistično in samozavestno osebo. Poleg tega me je zanimalo tudi, ali te lastnosti zaznava pri zaposlenih ter ali jih pri zaposlenih pomaga razvijati in kako. Intervjuvanec na vsa štiri vprašanja odgovori pozitivno. Optimizmu in samozavesti v vodenju pripisuje velik pomen. Pravi tudi, da je to zelo pomemben faktor v podjetju že pri izbiri kadrov. Po njegovem mnenju imajo pri zaposlovanju osebne lastnosti celo prednost pred specifičnimi znanji. Pravi, da je rezultat lahko bistveno boljši, če izbereš nekoga, ki karakterno ustreza timu, tudi če je potem potrebno vložiti nekaj več truda v to, da ga tehnično uvedeš v delo. Glede razvijanja samozavesti pri zaposlenih pravi, da je pomembno znati ljudi pohvaliti, če dobro delajo. Predvsem pa se mu zdi pomembno zaposlenim dati priložnost, da se izkažejo, saj je uspeh zanje najboljši način izgradnje samozavesti.

Na vprašanje, kako reagira v konfliktnih situacijah, respondent odgovori, da s pogovorom. Pri tem poudarja, da ima prednost osebni pogovor, kadar je to le mogoče. Pravi, da morajo zaposleni začutiti, da v konfliktni situaciji niso sami. Posebej se mu zdi pomembno, da razrešeni konfliktni situaciji sledi tudi pogovor oziroma povratna informacija o tem, kaj se je zgodilo in zakaj. Osebno za intervjuvanca neuspehi in težave niso velika ovira. Pravi, da se hitro prilagaja in gre naprej.

Intervjuvanca sem nato vprašal, ali se zaveda svojih prednosti in slabosti pri vodenju, ter ali se mu zdi prav, da vodja svoje slabosti in napake razkriva pred zaposlenimi. Odgovarja, da se svojih prednosti in slabosti zaveda, in da glede razkrivanja le-teh pred zaposlenimi nima zadržkov. Nikoli mu ni bilo težko reči, da česa ne ve ali ne zna, prav tako svoje napake prizna in jih ne skriva ali prelaga na druge. Je mnenja, da če se tako obnaša vodja, potem sledilci to opazijo in se ne bojijo narediti isto. Vsekakor napake razume kot del

procesa učenja in pričakuje, da se tako on sam kot tudi njegovi zaposleni iz teh nekaj naučijo.

Zanimalo me je tudi, kako način dela v virtualnih timih, predvsem pomanjkanje osebnega kontakta, vpliva na odnose z njegovimi podrejenimi. Odgovarja, da se mu pomanjkanje osebnega stika vsekakor zdi ena od največjih težav dela v virtualnem okolju. Tukaj poudari pomembnost vzpostavitve zaupanja že takoj na začetku sodelovanja. Pravi, da kadar zaposli novega sodelavca, ga najprej povabi v centralo na večdnevno izobraževanje, ki ima hkrati tudi funkcijo navezave osebnega stika. Pomembno se mu zdi, da novi sodelavci začutijo, da niso samo številka. Začetno osebno spoznavanje vodi pomaga tudi kasneje, saj ima vsak član virtualnega tima svoje posebnosti, ki jih mora vodja znati individualno obravnavati.

Intervjuvanec je vodja virtualnega tima z zelo pestro mednarodno strukturo, zato sem ga povprašal tudi o tem vidiku dela v virtualnem okolju. Strinja se, da je kultura pomemben faktor, ki od vodje zahteva tudi precej smisla za prilagajanje in pravilen pristop. Mnenja je, da mora vodja v takšnem okolju pokazati precej občutljivosti za lokalne posebnosti, da si pridobi zaupanje tamkajšnjih sodelavcev.

Nadalje sem vodjo virtualnega tima povprašal, ali svoj način vodenja prilagaja virtualni organizaciji tima in kakšne prijeme pri tem uporablja. Odgovori, da način vodenja seveda prilagaja posebnostim tima, ne le sami virtualnosti, ampak tudi potrebam vsakega dela tima posebej. Pravi namreč, da se nekateri člani tima bolje znajdejo, zato morda potrebujejo manj klicev ali osebnih obiskov, z drugimi je v kontaktu večkrat. V splošnem je s člani svojega virtualnega tima v kontaktu vsaj dvakrat tedensko, z nekaterimi celo dnevno. Pri tem dobro loči neposredno komunikacijo od asinhrono, kot je na primer elektronska pošta. Ta se mu zdi zelo neosebna. Za medsebojno komunikacijo v njegovem virtualnem timu poleg govornih in video rešitev največ uporabljajo mobilne ali internetne rešitve neposrednega sporočanja.

Intervjuvanca sem vprašal tudi, kako je z zaupanjem v njegovem virtualnem timu. Zanimalo me je, ali na zaupanje vpliva dejstvo, da s člani svojega tima ni v neposrednem kontaktu, ali zaznava razlike v nivoju zaupanja med posameznimi člani tima, ter kakšne metode uporablja za krepitev zaupanja. Pravi, da oddaljenost seveda vpliva na nivo zaupanja, da pa je vse odvisno od posameznega primera. Nekateri posamezniki po njegovem potrebujejo več vodenja, drugi manj. Zato je mnenja, da je ključno poznati potrebe posameznika v svojem timu in temu prilagoditi način vodenja. Pri povečevanju nivoja zaupanja mu zelo pomagajo tudi redni obiski pri članih svojega tima, ko si vedno vzame tudi čas za osebno druženje. Svoje sodelavce se trudi spoznati tudi na osebnem nivoju, pravi da je pomembno, da se s sodelavcem lahko pogovarjaš tudi o njegovi družini, hobijih in podobnem.

Na vprašanje o pomanjkanju neverbalne komunikacije v virtualnih timih odgovori, da je ta seveda zelo pomembna. Po njegovem mnenju je pomanjkanje le-te potrebno nadomestiti z več in bolj natančno alternativno komunikacijo. Intervjuvanec zelo izpostavi tudi pomen povratnih informacij. Pravi, da skuša povratne informacije dajati čimbolj pogosto, pri tem pa opozarja na pomembnost pozitivnih povratnih informacij. Dodaja, da je celo pri podajanju negativne povratne informacije potrebno poskrbeti za nek pozitiven dodatek.

Nazadnje sem vodji virtualnega tima zastavil še vprašanje o osebnih druženjih celotnega virtualnega tima. Zanimalo me je, ali organizirajo taka srečanja in kako pogosto, pa tudi kakšne vrste srečanja to običajno so. Intervjuvanec je mnenja, da je zelo pomembno, da se člani virtualnih timov občasno srečajo tudi v živo. Zato podjetje enkrat ali dvakrat letno organizira dogodke, kjer se srečajo sodelavci iz vseh lokacij. Običajno so srečanja organizirana v obliki izmenjave izkušenj ali pa gre za *team building*. Srečanja podjetje organizira na različnih lokacijah. Tako imajo člani tima priložnost spoznati tudi lokalna delovna okolja drug drugega. Srečanja so običajno organizirana na nivoju funkcijske skupine, kar pomeni, da se ob taki priliki srečajo tudi člani različnih regijskih virtualnih timov, ki drugače ne delajo skupaj v istem timu. Tako je možna tudi širša izmenjava izkušenj, poleg seveda osebnega druženja.

Na podlagi opravljenega intervjuja z vodjem enega od virtualnih timov ugotavljam, da oseba izraža zelo razvite avtentične lastnosti. Intervjuvanec koncepta avtentičnega vodenja pred intervjujem ni poznal, kar dodatno potrjuje, da gre pri njem za notranje vrednote in lastna razmišljanja. Po njegovih besedah tudi podjetje pri svojih aktivnostih, na primer pri kadrovanju, sledi nekaterim razmišljanjem, ki se skladajo s konceptom avtentičnega vodenja.

### **3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj**

V uvodu magistrskega dela sem postavil štiri raziskovalna vprašanja, na katera naj bi odgovorila multimetodološka raziskava. V nadaljevanju podajam odgovore na vsakega od teh vprašanj.

**Raziskovalno vprašanje 1:** Ali vodje virtualnih timov v izbranem podjetju poznajo konstrukt avtentičnega vodenja?

Vodja virtualnega tima, s katerim sem opravil poglobljeni intervju, pravi, da sam za konstrukt avtentičnega vodenja do trenutka intervjuja še ni nikoli slišal. Prav tako po njegovem vedenju izbrano podjetje ne dela aktivno na razvoju avtentičnega vodenja, oziroma o tem konstrukt v podjetju še ni slišal govoriti. Po lastnih besedah bi bil v nasprotnem primeru glede na svojo funkcijo v podjetju o tem zagotovo obveščen. Na podlagi teh izjav sem prišel do zaključka, da vodje virtualnih timov v podjetju, vsaj na organiziranem nivoju podjetja, konstrukta avtentičnega vodenja ne poznajo.

**Raziskovalno vprašanje 2:** Ali je avtentično vodenje prisotno v okoljih virtualnih timov v izbranem podjetju?

Na podlagi ugotovitev iz raziskave lahko zaključim, da je avtentično vodenje v izbranem podjetju prisotno, in to glede na dosežene ocene v zelo veliki meri. Kljub temu, da se podjetje samo aktivno ne ukvarja z uvajanjem avtentičnega vodenja, tako vodje kot člani virtualnih timov izkazujejo zelo razvite lastnosti avtentičnega vodenja oziroma sledenja. Dejstvo, da v raziskavi zaznane lastnosti avtentičnega vodenja izhajajo iz zaposlenih samih in ne morda iz organizirane dejavnosti podjetja, še dodatno potrjuje stopnjo avtentičnosti respondentov.

**Raziskovalno vprašanje 3:** Ali člani virtualnih timov v izbranem podjetju pri svojih vodjih zaznavajo lastnosti avtentičnega vodenja?

Da, kot je pokazala raziskava, člani virtualnih timov v izbranem podjetju pri svojih vodjih zaznavajo zelo veliko lastnosti avtentičnega vodenja. To je še posebej razveseljivo, ker gre za virtualne time, kjer že okolje samo ni naklonjeno spodbujanju pristnih odnosov. Raziskava je sicer pokazala, da vodje virtualnih timov sami sebe ocenjujejo precej bolje kot jih ocenjujejo njihovi člani. A tudi ocene s strani članov so, čeprav nižje, še vedno zelo ugodne. Glede na omejitve okolja virtualnih timov sem zato mnenja, da je stopnja avtentičnosti vodij v podjetju na zelo visokem nivoju.

**Raziskovalno vprašanje 4:** Na kakšne načine vodje virtualnih timov v izbranem podjetju presegajo omejitve, značilne za virtualne time?

Glede na rezultate ocenjevanja avtentičnosti vodij s strani članov in tudi ostale rezultate raziskave lahko zaključim, da vodje virtualnih timov v podjetju uporabljajo prave metode za preseganje omejitev okolja virtualnih timov. Zaupanje v timu vzpostavljajo in vzdržujejo z rednimi stiki, jasno določenimi nalogami in podporo članom svojega tima v primeru nesporazumov. Pri stikih z oddaljenimi člani veliko uporabljajo različne tehnične rešitve za videopovezave, ki jih imajo na razpolago v podjetju. Njihovi stiki na daljavo so pogosti, velika večina jih komunicira vsaj tedensko, mnogi celo dnevno, z obiski na oddaljenih lokacijah skrbijo tudi za redne osebne stike med vodjem in člani tima. Tako ob stikih v živo kot tudi pri komunikaciji na daljavo se trudijo v pogovor vplesti tudi osebno noto, za spodbujanje pripadnosti in izmenjavo izkušenj pa organizirajo redna skupna druženja, kjer se na enem mestu srečajo vsi člani posameznega virtualnega tima.

### **3.5 Zaključne ugotovitve**

V nadaljevanju predstavljam zaključne ugotovitve magistrskega dela, nato pa na podlagi ugotovitev raziskave predstavim še nekaj priporočil vodjem virtualnih timov v izbranem podjetju.

Na podlagi analize rezultatov dveh vprašalnikov, enega za vodje virtualnih timov v podjetju in drugega za člane virtualnih timov v podjetju, ter analize poglobljenega polstrukturiranega intervjuja z enim od vodij virtualnih timov v izbranem podjetju ugotavljam, da tako vodje kot člani virtualnih timov v podjetju izkazujejo zelo veliko elementov avtentičnega vodenja oziroma avtentičnega sledenja.

Tako vodje kot člane pri delu vodijo avtentične lastnosti, kot so poznavanje lastnih vrednot, iskrenost, optimizem, skrb za lasten razvoj in razvoj sodelavcev ter vera v prihodnost. Še posebej vodje imajo tudi zelo dobro razvit občutek za osebne cilje in so zelo motivirani.

Po drugi strani zaznavanje avtentičnosti vodij s strani članov virtualnih timov pokaže kar precejšnje odstopanje od samoocene vodij. Kljub tej relativno visoki razliki so rezultati še vedno dokaj pozitivni. Člani timov svoje vodje še vedno vidijo kot osebe z zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, kar ob upoštevanju okolja virtualnih timov lahko razumemo kot zelo dober rezultat. Pomeni, da vodje virtualnih timov kljub oddaljenosti in s tem povezanimi omejitvami v komunikaciji še vedno uspevajo na člane timov prenesti velik del svoje avtentičnosti.

Predvsem je razveseljivo, da člani virtualnih timov večinoma ocenjujejo, da je zaupanje njihovega vodje v njihovo delo enako, kot če bi delali skupaj na isti lokaciji. Zaradi oddaljenosti se torej člani virtualnih timov ne čutijo zapostavljene, kar pomeni, da so vodje uspeli vzpostaviti tak nivo komunikacije s svojimi člani, ki odstranja njihove morebitne tovrstne strahove.

Spodbudno je tudi, da se mnenja članov in vodij o delu v virtualnih timih, ki so pri splošnih vprašanjih precej vsaksebi, pri vprašanjih o njihovem lastnem virtualnem timu zelo poenotijo. To pomeni, da se tako člani kot tudi vodje zavedajo potencialnih omejitev dela v okolju virtualnih timov na splošno, da pa te omejitve v svojem timu vidijo kot manj razvite oziroma manj moteče.

Iz intervjuja z vodjo tima izhaja, da v podjetju trenutno ne delajo aktivno na uvajanju avtentičnega vodenja in da vodje virtualnih timov tega koncepta ne poznajo. Zato je moje mnenje, da so rezultati raziskave pokazali presenetljivo dobro sliko avtentičnosti in da ima podjetje tukaj velik potencial za prihodnost.

### **3.6 Priporočila vodjem virtualnih timov v izbranem podjetju**

V magistrskem delu sem najprej poglobil svoja znanja o konstruktih avtentičnega vodenja in virtualnih timov. Pridobljena znanja sem nato sistematično povezal z ugotovitvami multimetodološke raziskave in oblikoval zaključne ugotovitve.

Kot ugotavljam, je stanje avtentičnega vodenja v okolju virtualnih timov v podjetju na visokem nivoju. Kljub temu v nadaljevanju predstavljam nekaj priporočil vodjem virtualnih timov in vodstvu podjetja, s pomočjo katerih bodo lahko dosegli še boljše rezultate. Priporočila vodjem virtualnih timov prikazuje Tabela 10.

*Tabela 10: Priporočila vodjem virtualnih timov v izbranem podjetju*

<b>Priporočilo</b>	<b>Smernice</b>
1. Izmenjava mnenj med vodji virtualnih timov	Iz raziskave izhaja, da je stanje avtentičnega vodenja v okolju virtualnih timov v podjetju na visokem nivoju. Vendar vedno obstajajo tudi razlike med stopnjami razvitosti posameznikov. Zato podjetju priporočam, da občasno organizira izmenjavo mnenj med posameznimi vodji timov, kjer bi ti svoje praktične izkušnje in rešitve glede vodenja timov predstavili eden drugemu.
2. Učenje iz napak	Raziskava je pokazala, da priznavanje napak ni vedno samoumevno. Težava je, da se iz napak, ki jih ne analiziramo, ne moremo ničesar naučiti. Podjetju torej svetujem, da poskuša aktivno vzpostaviti okolje, kjer priznanje napak ni nekaj slabega, ampak nasprotno, priložnost za učenje.
3. Skrb za nadgradnjo znanj	Iz raziskave lahko vidimo, da tako vodje kot člani timov niso nezadovoljni z možnostmi za nadgradnjo svojih znanj znotraj podjetja. A iz podane ocene hkrati izhaja, da je tukaj še veliko prostora za izboljšanje. Podjetju zato predlagam, da skuša še razširiti obseg izobraževanj, usposabljanj in drugih možnosti za osebni razvoj zaposlenih.
4. Napredni načini komunikacije	Odgovori v raziskavi so pokazali zadovoljiv tehnološki nivo komunikacij v podjetju in primerno pogostnost njihove uporabe. Iz odgovorov članov pa hkrati izhaja, da si vseeno želijo večji delež komunikacije, kjer sogovornika tudi vidijo, ne samo slišijo. Podjetju oziroma vodjem virtualnih timov predlagam, da razmislijo o še bolj pogosti uporabi rešitev za video komunikacijo oziroma o povečanju števila osebnih obiskov.
5. Razvojni pogovori	Raziskava je pokazala, da pomemben del članov virtualnih timov nikoli nima razvojnega pogovora s svojim virtualnim vodjem, ali pa ima tak pogovor le izjemoma. Razvojni pogovori so pomembni za nadaljnji razvoj posameznika, pa tudi za njegovo motivacijo, zato podjetju predlagam uvedbo takih pogovorov tudi tam, kjer jih trenutno ni.
6. Medkulturne razlike	Po rezultatih iz raziskave sodeč podjetje nikoli ali skoraj nikoli ne organizira izobraževanj o medkulturnih razlikah. V okolju, kjer v posameznem timu sodeluje toliko pripadnikov različnih držav in kultur, bi tovrstna izobraževanja veliko doprinesla k medsebojnemu razumevanju članov tima in s tem k boljšim poslovnim uspehom. Podjetju zato predlagam uvedbo tovrstnih izobraževanj.

Priporočila podjetju oziroma vodjem virtualnih timov v podjetju sem oblikoval na podlagi zaključkov, pridobljenih z analizo predhodno izvedene raziskave. Menim, da so priporočila



dobra podlaga za še dodatni dvig ravni avtentičnega vodenja v okolju virtualnih timov v podjetju.

Glede na to, da se podjetje z avtentičnim vodenjem aktivno še ne ukvarja, a vseeno že zdaj dosega tako dobre rezultate, vodstvu nazadnje priporočam tudi razmislek o bolj strukturirani uvedbi avtentičnega vodenja v svoje poslovanje.

### **3.7 Prispevek magistrskega dela k znanosti**

Doprinos k znanosti je lahko teoretičen, metodološki in praktičen (Peterlin, 2014). Doprinos magistrskega dela k znanosti s teoretičnega vidika je v proučitvi in osvetlitvi konstruktov avtentičnega vodenja in virtualnih timov, predstavljenih v teoretičnem delu. Oba konstrukta sta nato uporabljena v raziskavi kot osnova za oblikovanje priporočil vodstvu podjetja oziroma vodjem virtualnih timov v podjetju. Metodološki pristop sem uporabil že v prvem delu magistrske naloge, kjer sem oblikoval raziskovalna vprašanja. V raziskavi sem nato uporabil multimetodološki pristop z uporabo kvantitativne in kvalitativne metode. Raziskava mi je omogočila preučitev obravnavane tematike tudi v praksi. Praktični doprinos magistrskega dela k znanosti pa je v tem, da ugotovitve raziskave predstavljam vodstvu podjetja, vodjem virtualnih timov v podjetju in tudi drugim, ki so zainteresirani za tematiko avtentičnega vodenja v okolju virtualnih timov.

### **3.8 Priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Magistrsko delo temelji na podlagi obširne preučitve teoretične literature o obeh konstruktih, raziskavo pa sem za povečanje zanesljivosti in veljavnosti rezultatov izvedel z uporabo multimetodološkega pristopa in dveh raziskovalnih metod. Raziskava je bila zasnovana dokaj obširno, a ima tudi nekaj omejitev, ki izhajajo iz izbire vzorca in zahteve po polni anonimnosti. Zato magistrsko delo odpira tudi nekaj možnosti za nadaljnje raziskave. Predvsem vidim možnost primerjalne raziskave, ki bi rezultate znotraj okolja virtualnih timov primerjala z rezultati, doseženimi v bolj klasičnih okoljih znotraj istega podjetja. Nadalje bi bilo zanimivo raziskati razmerja med vodjem in člani znotraj posameznega tima in ugotoviti, kateri so tisti faktorji, ki vplivajo na dosežene rezultate posameznega tima. V mednarodnem okolju, kot je okolje izbranega podjetja, pa bi bilo gotovo smiselno preučiti tudi vpliv nacionalnih kultur na uspešnost posameznega tima.

### **3.9 Omejitve raziskave**

Magistrsko delo ima nekatere vsebinske, časovne in metodološke omejitve. Vsebinske omejitve v teoretičnem delu, ki izhajajo iz uporabe sekundarnih virov, sem presegel z uporabo širokega izbora literature. V raziskovalnem delu vsebinske omejitve izhajajo predvsem iz zahteve po anonimnosti sodelujočih v raziskavi. Časovne omejitve se nanašajo

na kratek čas, predviden za izvedbo raziskave. Metodološke omejitve pa so možnost subjektivnega pogleda sodelujočih v raziskavi ter anonimnost in relativno majhno število sodelujočih predvsem v skupini vodij virtualnih timov. Metodološke omejitve sem skušal preseči z uporabo multimetodološkega pristopa in metodo triangulacije.

## SKLEP

V pogojih globalne konkurence se podjetjem odpirajo povsem nove, globalne možnosti organizacije dela. Konkurenca jih v globalno širjenje pravzaprav sili, izredno hiter razvoj komunikacijske tehnologije pa jim to tehnološko omogoča. Naenkrat so podjetja pred dilemo, kako učinkovito organizirati svoje zaposlene, da bi izkoristila vse prednosti, ki jih globalno poslovanje ponuja. Pojavi se koncept virtualnih timov, kjer sodelavci niso več nujno v istem prostoru ali zelo blizu, ampak lahko delajo razpršeni po celem svetu.

Sodobno poslovno okolje pa organizacije postavlja pred še en pomemben izziv. Ko poslovno okolje postaja vedno bolj nepredvidljivo in nestabilno, podjetja iščejo moderne načine vodenja, ki bi v odnose med zaposlenimi vnesli bolj osebni pristop. Koncept avtentičnega vodenja prinaša vodjem in sledilcem pozitivno in optimistično delovno okolje, večja stopnja zaupanja in zadovoljstva pri delu pa pozitivno vpliva na delovne uspehe in s tem konkurenčnost organizacije.

Sodobne organizacije, ki delujejo v globalnem okviru, si morajo zato prizadevati, da lastnosti avtentičnega vodenja vpeljejo tudi v okolje svojih virtualnih timov.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je bil proučiti razvitost konstrukta avtentičnega vodenja med vodji virtualnih timov v izbranem podjetju in raziskati, ali in na kakšne načine vodje virtualnih timov v izbranem podjetju presegajo omejitve, ki izhajajo iz same narave virtualnih timov.

V **prvem poglavju** sem na podlagi domačih in tujih znanstvenih virov preučil in razčlenil konstrukt avtentičnega vodenja, opredelil njegove značilnosti, ključne elemente ter metode spodbujanja njegovega razvoja. Opisal sem tudi nekatere definicije, značilnosti in sposobnosti avtentičnega vodje. V **drugem poglavju** sem preučil in razčlenil konstrukt virtualnih timov, predstavil opredelitev in vrste virtualnih timov ter njihove prednosti in slabosti. Predstavil sem tudi ključne faktorje uspeha pri vodenju virtualnih timov in še posebej izpostavil vzpostavljanje zaupanja ter vpliv medkulturnih razlik v okolju virtualnih timov. V **tretjem poglavju** magistrskega dela sem predstavil multimetodološko raziskavo o povezavi avtentičnega vodenja in okolja virtualnih timov, ki sem jo izvedel med člani in vodji virtualnih timov v podjetju Studio Moderna. Na podlagi ugotovitev raziskave sem nato predstavil priporočila za vodstvo podjetja in vodje virtualnih timov v podjetju.

**Osnovni cilj** magistrskega dela in njegove pomožne cilje sem tako dosegel in potrdil **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da avtentični vodja s pravilnimi pristopi in metodami pri vodenju virtualnih timov presega značilne omejitve okolja le-teh.

## LITERATURA IN VIRI

1. Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, J. R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
4. Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14–49.
5. Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99–110.
6. Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Los Angeles: Sage Publications.
7. Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 81–90.
8. Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational dynamics*, 31(4), 362–376.
9. Chinowsky, P. S., & Rojas, E. M. (2003). Virtual Teams: Guide to Successful Implementation. *Journal of Management in Engineering*, 19(3), 98–106.
10. Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative research*, 6(3), 319–340.
11. Chudoba, K. M., & Maznevski, M. L. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
12. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
13. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
14. Černe M., & Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
15. Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1993). *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21 st Century*. New York: Harper-Collins.
16. Davis, D. D., & Bryant, J. L. (2003). Influence at a Distance: Leadership in Global Virtual Teams. *Advances in Global Leadership*, 3(1), 303–340.
17. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
18. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.

19. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). Kako avtentični vodja ste? *MQ*, 10, 52–53.
20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques that Succeed*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Dwivedula, R., & Bredillet, C. N. (2010). Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28(2), 158–165.
24. Ebrahim, N. A., Ahmed, S., & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653–2669.
25. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
26. Fjermestad, J. (2009). Virtual leadership for a virtual workforce. *Chief Learning Officer*, 8(3), 36–39.
27. Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463–479.
28. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
29. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
30. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
31. George, B. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
32. George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 87(2), 129–138.
34. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86–94.
35. Grenier, R., & Metes, H. (1995). *Going Virtual: Moving Your Organization into the 21st Century*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
36. Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42–63.
37. Howard, W. C. (2005). Leadership. Four Styles. *Education*, 126(2), 384–391.
38. Isenberg, D. (2009). *Studio Moderna: A Venture in Eastern Europe*. HBS No. 9-808-110. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
39. Ishaya, T., & Macaulay, L. (1999). The role of trust in virtual teams. *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 1(1), 140–157.

40. Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, 14(4), 29–64.
41. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815.
42. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organizations Development Journal*, 27(8), 646–666.
43. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard business review*, 71(2), 111–120.
44. Kayworth, T., & Leidner, D. (2000). The global virtual manager: a prescription for success. *European Management Journal*, 18(2), 183–194.
45. Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy Of Management Executive*, 16(3), 67–79.
46. Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
47. Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, value, and subordinate self-concepts. *Leadership Quarterly*, 12(2), 133–152.
48. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
49. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
50. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33(2), 143–160.
51. Mayer, J. (2008). Spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov. *Kadri*, 12(17), 43–47.
52. McLean, J. (2007). Managing Global Virtual Teams. *British Journal of Administrative Management*, 59(2), 16–17.
53. Mesec, B. (2009, 8. avgust). Kvalitativno raziskovanje. *Skripta II*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/metodologija-ii/skripta-ii>
54. Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. V R. M. Kramer & T. R. Tyler (ur.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (str. 166–195). Thousand Oaks: Sage Publications.
55. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
56. O'Hara-Devereaux, M., & Johansen, R. (1994). *Globalwork. Bridging Distance, Culture and Time*. San Francisco: Jossey-Bass.

57. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1/2), 4–11.
59. Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Piccoli, G., & Ives, B. (2003). Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, 27(3), 365–395.
61. Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359–379.
62. Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM Sigmis Database*, 35(1), 6–36.
63. Rosen, B., Furst, S., & Blackburn, R. (2007). Overcoming barriers to knowledge sharing in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 36(3), 259–273.
64. Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47.
65. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
66. Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). London: Sage Publications.
67. Sole, D., & Wilson, D. G. (2002). Story telling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Storytelling\\_in\\_Organizations.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Storytelling_in_Organizations.pdf)
68. Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
69. Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New direction in research and theory. *Journal of World Business*, 47(4), 479–482.
70. Stough, S., Eom, S., & Buckenmyer, J. (2000). Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium. *Industrial Management & Data Systems*, 100(8), 370–378.
71. Studio Moderna. (2016a). O podjetju. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.topshop.si/o-podjetju/>
72. Studio Moderna. (2016b). Main page. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.studio-moderna.com/>
73. Studio Moderna. (2016c). History and milestones. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.studio-moderna.com/history-and-milestones>

74. Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 17–29.
75. Webster, J., & Staples, D. S. (2006). Comparing virtual teams to traditional teams: An identification of new research opportunities. *Research in personnel and human resources management*, 25, 181–215.
76. Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. *Creativity and innovation management*, 13(1), 15–29.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

<b>Priloga 1: Vprašalnik za vodje virtualnih timov .....</b>	<b>1</b>
<b>Priloga 2: Vprašalnik za člane virtualnih timov .....</b>	<b>7</b>
<b>Priloga 3: Izhodiščna vprašanja za poglobljeni polstrukturirani intervju .....</b>	<b>13</b>
<b>Priloga 4: Izgled spletnega vprašalnika za vodje virtualnih timov v orodju 1ka .....</b>	<b>14</b>



## **PRILOGA 1: Vprašalnik za vodje virtualnih timov**

Spoštovani,

Sem Rok Selan, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom **"Avtentično vodenje in virtualni timi na primeru izbranega podjetja"**. Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 10–15 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, posamezni odgovori ne bodo vidni, prav tako ne bo mogoče povezati odgovorov s posameznim oddelkom oziroma timom. Zato vas prosim za iskrene odgovore, saj bo raziskava le tako lahko prikazala realno stanje. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu rok.selan@yahoo.com.

### **POMEMBNO NAVODILO:**

Raziskava preučuje stopnjo razvitosti avtentičnega vodenja v podjetju, in sicer specifično v okolju virtualnih timov.

Virtualni tim je definiran kot tim, sestavljen iz članov in vodje tima, ki so geografsko, časovno in/ali organizacijsko razpršeni, pri svojem delu pa med sabo komunicirajo pretežno s pomočjo modernih komunikacijskih sredstev in se v živo srečajo samo občasno.

Anketna vprašanja so namenjena vodjem virtualnih timov. Zelo verjetno delate v mešanem okolju lokalnih in virtualnih timov, kjer ste mogoče celo istočasno vodja enega tima in član drugega. Zato vas lepo prosim, da se pri odgovorih na vprašanja vedno omejite izključno na tisti del vašega dela, ki poteka v okolju virtualnega tima, kjer ste vi vodja. V primeru, da istočasno vodite več virtualnih timov oz. članov, vas prosim, da pri odgovorih podate tisto vrednost, ki jo pri svojem delu oziroma osebah, s katerimi sodelujete, zaznavate kot tipično.

PRIMER: Zaposleni ste v državi A (npr. na sedežu krovnega podjetja), kjer v splošnem opravljate vrsto zadolžitev. Ena od vaših zadolžitev je vodenje tima, ki skrbi za delovanje IT infrastrukture celotne skupine. Del vašega tima se nahaja na sedežu skupine, del vaših podrejenih pa dela v podružnicah skupine v drugih državah, kjer skrbijo za tamkajšnji lokalni del IT infrastrukture. Ker vi kot vodja tima in vaši člani tima po drugih državah delujete na več lokacijah, ste torej vodja virtualnega tima za IT infrastrukturo v skupini. V odgovorih na vprašanja se torej prosim omejite izključno na ta del vašega dela.

(Opomba: člani vašega tima za IT infrastrukturo po drugih državah imajo v splošnem lahko še druge delovne zadalžitve in so lahko odgovorni tudi lokalnemu nadrejenemu. Za pričujočo raziskavo je pomembno izključno dejstvo, da so člani vašega virtualnega tima za IT infrastrukturo.)

## I. SAMOOCENA

Prosim vas, da za vsako od naslednjih trditev izberete enega od 5 možnih odgovorov, ki najbolj opisuje vas same.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam, ne igram.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Se enostavno prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na moje obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

## II. VIRTUALNI TIMI

V tabeli je nekaj trditev v zvezi z delom v virtualnih timih. Prosim vas, da za vsako od trditev označite, v kolikšni meri se z njo strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Delo v virtualnih timih poteka počasneje kot v lokalnih timih.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Komunikacija v virtualnih timih je pogosto nenatančna.	1	2	3	4	5
Medsebojno zaupanje znotraj virtualnih timov je manjše kot v lokalnih timih.	1	2	3	4	5
Kulturne razlike so pomembna ovira pri delu v virtualnih timih v mednarodnem okolju.	1	2	3	4	5
V mešanem lokalno/virtualnem okolju pogosto prihaja do nesporazumov glede prioritete delovnih nalog podrejenega med mano kot njegovim virtualnim vodjem in njegovim lokalnim nadrejenim.	1	2	3	4	5
V primeru nesporazumov glede prioritete delovnih nalog v mešanem okolju (glej prejšnjo točko) članu svojega virtualnega tima nudim podporo pri razreševanju nejasnosti.	1	2	3	4	5
Moje zaupanje v delo članov mojega virtualnega tima, ki delajo na oddaljeni lokaciji, je enako mojemu zaupanju v delo mojih lokalnih sodelavcev.	1	2	3	4	5
V našem podjetju imamo na razpolago primerne tehnološke rešitve za komunikacijo v virtualnih timih in jih tudi ustrezno uporabljamo.	1	2	3	4	5
Pri kontaktih s člani virtualnega tima dajem prednost komunikaciji v realnem času (telefon/Skype/telekonferenca) pred pisnim komuniciranjem (e-mail).	1	2	3	4	5
Video kontakt med člani in vodji tima se mi zdi zelo pomemben (npr. videokonferenca).	1	2	3	4	5
Kot vodja virtualnega tima opravi dovolj osebnih delovnih obiskov pri članih virtualnega tima.	1	2	3	4	5
Poleg obiskov ob izrednih priložnostih skrbim tudi za to, da oddaljene lokacije obiskujem redno oz. periodično.	1	2	3	4	5
Oddaljenost lokacije (čas potovanja, stroški) ima bistven vpliv na pogostnost mojih obiskov pri članih virtualnega tima.	1	2	3	4	5
Kot vodja virtualnega tima članom tima nudim dovolj možnosti za nadgradnjo znanj, ki jih potrebujejo pri delu v virtualnem timu (izobraževanja, seminarji, nabava literature).	1	2	3	4	5
Kot vodja virtualnega tima si aktivno prizadevam preseči omejitve virtualnih timov (npr. izboljšanje komunikacije, povečanje zaupanja, bolj jasne delitve pristojnosti).	1	2	3	4	5

### III. MOJ TIM

1. Koliko članov skupaj šteje vaš celotni virtualni tim (vključno s člani, ki delajo na isti lokaciji kot vi)?

- a. Do 3 člane
- b. Od 4 do 6 članov
- c. Od 7 do 10 članov
- d. Od 11 do 20 članov
- e. 21 ali več članov

2. Kolikšen del vašega tima deluje v dejanskem virtualnem okolju (torej ne na isti lokaciji kot vi)?

- a. Manj kot 10 %
- b. Več kot 10 % in manj kot 30 %
- c. Več kot 30 % in manj kot 60 %
- d. Več kot 60 % in manj kot 90 %
- e. Več kot 90 %

3. Katere od naslednjih lastnosti izpolnjuje vaš virtualni tim? Izberite vse opcije, ki so relevantne.

- a. Člani tima prihajajo iz več kot ene organizacije (npr. več podjetij, zunanji sodelavci).
- b. Člani tima prihajajo iz več delovnih področij (npr. IT, finance, prodaja).
- c. Nekateri člani se menjavajo v timu (pridejo v tim in ga spet zapustijo).
- d. Tim se geografsko razteza preko več kot treh (3) časovnih con.
- e. Tim se geografsko razteza tako, da so nekateri člani oddaljeni več kot 8 ur potovanja.
- f. Člani tima prihajajo iz vsaj treh (3) nacionalnih kultur.
- g. Materni jezik nekaterih članov se razlikuje od večine članov.
- h. Nekateri člani nimajo enakovrednega dostopa do modernih elektronskih komunikacijskih sredstev.
- i. Nekateri člani tima niso formalno dodeljeni timu (npr. začasni člani, člani po potrebi).

4. Kako pogosto organizirate skupne družabne dogodke, na katerih sodelujejo tudi člani virtualnega tima, ki sicer delajo na drugih lokacijah? Izberite najbližjo vrednost.

- a. Vsake 3 mesece ali bolj pogosto
- b. Dvakrat letno
- c. Enkrat letno
- d. Občasno, a manj kot enkrat letno
- e. Nikoli



5. Katere vrste družabnih dogodkov za spodbujanje pripadnosti zaposlenih organizirate na način, da se jih lahko udeležijo tudi člani virtualnega tima, ki sicer delajo na oddaljenih lokacijah? Izberete lahko več odgovorov, a samo tiste, kjer imajo možnost sodelovati tudi člani iz oddaljenih lokacij.

- a. Team building
- b. Izobraževanja in delavnice
- c. Poslovni dogodki
- d. Izleti in potovanja
- e. Športne igre, zabave
- f. Tovrstnih dogodkov za člane iz oddaljenih lokacij ne organiziramo

6. Kako pogosto v vašem podjetju za zaposlene organizirate izobraževanja o medkulturnih razlikah?

- a. Večkrat letno
- b. Enkrat letno
- c. Občasno, a manj kot enkrat letno
- d. Enkrat ob prihodu v podjetje
- e. Nikoli

7. Kako ocenjujete raven zaupanja med člani vašega virtualnega tima?

- a. Odlično
- b. Dobro
- c. Zadovoljivo
- d. Pomanjkljivo
- e. Slabo

8. Katere tehnike za izboljšanje sodelovanja med člani virtualnega tima uporabljate pri vodenju vašega virtualnega tima? Izberete lahko do 3 odgovore, ki se vam zdijo najpomembnejši.

- a. Pogosta in natančna komunikacija
- b. Redna osebna srečanja
- c. Jasne razmejitve pristojnosti in podpora v primeru konfliktov
- d. Organizacija osebnih srečanj med člani tima
- e. Jasne povratne informacije
- f. Jasno definirane vloge članov tima
- g. Jasno definirani cilji tima

Prišli ste do konca vprašalnika. Preden vprašalnik zapustite, prosim še enkrat preverite, ali ste odgovorili na vsa zastavljena vprašanja. Najlepše se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje!

V kolikor vas zanimajo rezultati raziskave oz. ankete, vas še enkrat vabim, da me kontaktirate na naslovu rok.selan@yahoo.com.

S spoštovanjem,  
Rok Selan

*Vir: V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 124–126; D. L. Duarte & N. T. Snyder, Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques that Succeed, 2006, str. 3–54.*

## **PRILOGA 2: Vprašalnik za člane virtualnih timov**

Spoštovani,

Sem Rok Selan, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom **"Avtentično vodenje in virtualni timi na primeru izbranega podjetja"**. Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 10–15 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, posamezni odgovori ne bodo vidni, prav tako ne bo mogoče povezati odgovorov s posameznim oddelkom oziroma timom. Zato vas prosim za iskrene odgovore, saj bo raziskava le tako lahko prikazala realno stanje. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu rok.selan@yahoo.com.

### **POMEMBNO NAVODILO:**

Raziskava preučuje stopnjo razvitosti avtentičnega vodenja v podjetju, in sicer specifično v okolju virtualnih timov.

Virtualni tim je definiran kot tim, sestavljen iz članov in vodje tima, ki so geografsko, časovno in/ali organizacijsko razpršeni, pri svojem delu pa med sabo komunicirajo pretežno s pomočjo modernih komunikacijskih sredstev in se v živo srečajo samo občasno.

Zelo verjetno delate v mešanem okolju lokalnih in virtualnih timov, zato vas lepo prosim, da se pri odgovorih na vprašanja vedno omejite izključno na tisti del vašega dela, ki poteka v okolju virtualnega tima. V primeru, da istočasno sodelujete v več virtualnih timih, vas prosim, da pri odgovorih podate tisto vrednost, ki jo pri svojem delu oziroma osebah, s katerimi sodelujete, zaznavate kot tipično.

PRIMER: Zaposleni ste v podružnici podjetja v državi A, kjer opravljate vrsto zadolžitev in ste v splošnem odgovorni lokalnemu nadrejenemu. Ena od vaših zadolžitev je tudi skrb za lokalno IT infrastrukturo. A vaš vodja tima za IT infrastrukturo ne dela na isti lokaciji kot vi, temveč na sedežu skupine v državi B. Ker vi, vaši kolegi, zadolženi za IT infrastrukturo v drugih državah in vaš vodja tima delujete na več lokacijah, skupaj tvorite virtualni tim. Ste torej član virtualnega tima za IT infrastrukturo v skupini. V odgovorih na vprašanja se torej prosim omejite izključno na ta del vašega dela.

## I. MOJ VODJA TIMA

Prosim vas, da za vsako od naslednjih trditev izberete enega od 5 možnih odgovorov. Vprašanja se nanašajo na vodjo vašega virtualnega tima.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Moj vodja pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Moj vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Moj vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Moj vodja je iskren.	1	2	3	4	5
Moj vodja se ne pretvarja, ne igra.	1	2	3	4	5
Moj vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Moj vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Moj vodja se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Osebne težave mojega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Moj vodja je optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Moj vodja zaupa svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Moj vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Moj vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Moj vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5
Moj vodja ima s sodelavci pristne odnose.	1	2	3	4	5
Moj vodja upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Moj vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

## II. SAMOOCENA

Prosim vas, da za vsako od naslednjih trditev izberete enega od 5 možnih odgovorov. Tokrat izberite odgovore, ki najbolj opisujejo vas same.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam, ne igram.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Se enostavno prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na moje obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

### III. VIRTUALNI TIMI

V tabeli je nekaj trditev v zvezi z delom v virtualnih timih. Prosim vas, da za vsako od trditev označite, v kolikšni meri se z njo strinjate.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Delo v virtualnih timih poteka počasneje kot v lokalnih timih.	1	2	3	4	5
Komunikacija v virtualnih timih je pogosto nenatančna.	1	2	3	4	5
Medsebojno zaupanje znotraj virtualnih timov je manjše kot v lokalnih timih.	1	2	3	4	5
Kulturne razlike so pomembna ovira pri delu v virtualnih timih v mednarodnem okolju.	1	2	3	4	5
Moje zadolžitve v virtualnem timu so pogosto nejasno definirane.	1	2	3	4	5
V mešanem lokalno/virtualnem okolju pogosto prihaja do nesporazumov glede prioritete mojih delovnih nalog med mojim virtualnim vodjem in mojim lokalnim nadrejenim.	1	2	3	4	5
V primeru nesporazumov glede prioritete delovnih nalog v mešanem okolju (glej prejšnjo točko) mi vodja mojega virtualnega tima nudi podporo pri razreševanju nejasnosti.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Moj vodja virtualnega tima ima polno zaupanje v moje delo.	1	2	3	4	5
V našem virtualnem timu se pogosto zgodi, da pomembne informacije ne dosežejo vseh članov našega tima.	1	2	3	4	5
V našem virtualnem timu bi si želel več avdio komunikacije (npr. avdio konferenca).	1	2	3	4	5
V našem virtualnem timu bi si želel več video komunikacije (npr. video konferenca, Skype).	1	2	3	4	5
V našem virtualnem timu bi si želel več osebnih stikov z vodjo tima (npr. delovnih obiskov vodje tima).	1	2	3	4	5
Način dela v virtualnem okolju mi v splošnem ustreza.	1	2	3	4	5
Raje imam delo v lokalnem timu, kjer lahko direktno v živo komuniciram s sodelavci.	1	2	3	4	5
Podjetje mi nudi dovolj možnosti za nadgradnjo znanj, ki jih potrebujem pri delu v virtualnem timu (izobraževanja, seminarji, nabava literature).	1	2	3	4	5
Moj vodja virtualnega tima si aktivno prizadeva preseči omejitve virtualnih timov (npr. izboljšanje komunikacije, povečanje zaupanja, bolj jasne delitve pristojnosti).	1	2	3	4	5

#### IV. MOJ TIM

1. Kolikšen odstotek vašega skupnega dela opravite v okolju virtualnega tima?

- a. Manj kot 10 %
- b. Več kot 10 % in manj kot 25 %
- c. Več kot 25 % in manj kot 50 %
- d. Več kot 50 % in manj kot 75 %
- e. Več kot 75 %

2. Kako pogosto povprečno komunicirate s svojim vodjem virtualnega tima na daljavo z uporabo komunikacijskih sredstev (telefon, elektronska pošta, avdio/video konferenca)? Prosim izberite najbližjo vrednost.

- a. Dnevno
- b. Večkrat tedensko
- c. Tedensko
- d. Dvakrat mesečno
- e. Mesečno
- f. Četrtno
- g. Dvakrat letno ali manj

3. Kako pogosto imate osebni kontakt v živo s svojim vodjem virtualnega tima? Prosim izberite najbližjo vrednost.

- a. Več kot enkrat tedensko
- b. Tedensko
- c. Mesečno
- d. Četrtno
- e. Dvakrat letno
- f. Enkrat letno
- g. Nikoli

4. Kako pogosto uporabljate posamezne komunikacijske tehnologije pri svojem delu v okolju virtualnih timov?

	Redno (1)	Pogosto (2)	Občasno (3)	Redko (4)	Nikoli (5)
Telefon	1	2	3	4	5
Mobilni telefon	1	2	3	4	5
E-mail	1	2	3	4	5
Avdio konferenca (telefon)	1	2	3	4	5
Avdio konferenca (preko računalnika)	1	2	3	4	5
Video konferenca (preko računalnika)	1	2	3	4	5
Video konferenca (posebna oprema, konferenčna soba)	1	2	3	4	5
Trenutno sporočanje (IM), tekstualni pogovor v živo preko interneta (chat)	1	2	3	4	5

5. V situaciji, ko bi bilo potrebno potovati do lokacije, kjer dela vaš virtualni vodja (na primer zaradi pomembnega sestanka ali usposabljanja), koliko časa bi bilo približno potrebno za potovanje (v eno smer, od lokacije do lokacije)?

- a. Manj kot 45 minut
- b. Več kot 45 minut in manj kot 2 uri
- c. 2 do 5 ur
- d. 5 do 12 ur
- e. Več kot 12 ur

6. Kako pogosto imate razvojni (karierni) pogovor s svojim vodjem virtualnega tima? (Pozor: ne z vašim lokalnim nadrejenim, ampak z vašim virtualnim vodjem!)

- a. Več kot enkrat letno
- b. Enkrat letno
- c. Občasno, a manj kot enkrat letno
- d. O tem se pogovarjava neformalno, med njegovimi obiski ali ob drugih kontaktih
- e. Nikoli

7. Kako pogosto se s svojim vodjem virtualnega tima pogovarjate o osebnih zadevah (zasebni dogodki in načrti, osebne izkušnje, želje in cilji)?

- a. Redno
- b. Pogosto
- c. Občasno
- d. Redko
- e. Nikoli

Prišli ste do konca vprašalnika. Preden vprašalnik zapustite, prosim še enkrat preverite, ali ste odgovorili na vsa zastavljena vprašanja. Najlepše se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje!

V kolikor vas zanimajo rezultati raziskave oz. ankete, vas še enkrat vabim, da me kontaktirate na naslovu [rok.selan@yahoo.com](mailto:rok.selan@yahoo.com).

S spoštovanjem,  
Rok Selan

*Vir: V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 124–126; D. L. Duarte & N. T. Snyder, Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques that Succeed, 2006, str. 3–54.*




### **PRILOGA 3: Izhodiščna vprašanja za poglobljeni polstrukturirani intervju**

1. Kako bi sebe opisali kot vodjo? Kakšen je vaš stil vodenja in način komunikacije z zaposlenimi? Katere značilnosti in vrednote se vam zdijo najpomembnejše za dobrega vodjo?
2. Ali se v vlogi vodje počutite dobro? Ali vaše vodenje odraža vašo notranjo identiteto, vaše vrednote in prepričanja?
3. Kakšen pomen pri vodenju pripisujete optimizmu in samozavesti? Ste sami optimistični in samozavestni? Ali te lastnosti zaznavate tudi pri zaposlenih? Ali zaposlenim pomagata razvijati te lastnosti?
4. Kako reagirate v konfliktnih ali kriznih situacijah? Ali neuspehe in težave težko prenašate, ali pa se hitro prilagodite?
5. Ali se zavedate svojih prednosti in slabosti pri vašem vodenju? Se vam zdi prav, če vodja svoje slabosti in napake razkriva pred zaposlenimi?
6. Kot vodja virtualnega tima sodelujete s člani tima, ki jih le redko srečate v živo. Kako ta način dela vpliva na vaše odnose z zaposlenimi? Kaj se vam zdijo največji izzivi pri vodenju tovrstnega tima?
7. Ali svoj način vodenja prilagajate virtualni organizaciji tima? Ali v kontaktih z oddaljenimi člani tima uporabljate drugačne prijeme in tehnike vodenja kot pri delu z lokalnimi sodelavci?
8. Kako na vaše zaupanje do oddaljenih članov tima vpliva dejstvo, da z njimi niste v dnevnem kontaktu? Ali zaznavate tudi razlike pri nivoju zaupanja med samimi člani virtualnega tima? Ali uporabljate kakšne posebne metode za krepitev zaupanja v virtualnem timu?
9. Ali odsotnost neverbalne komunikacije v stikih z oddaljenimi člani tima zaznavate kot pomembno oviro? Kako ta problem presegate?
10. Ali se vam zdi pomembno, da vodja pozna svoje zaposlene tudi na bolj osebnem nivoju? Ali in kako poteka tovrstna komunikacija v okolju virtualnega tima? Ali kdaj organizirate tudi kakšne dogodke, kjer se člani virtualnega tima lahko družijo v živo?

## PRILOGA 4: Izgled spletnega vprašalnika za vodje virtualnih timov v orodju 1ka

Slika 1: Izgled spletnega vprašalnika za vodje: uvod in navodila



**EnKlikANKETA**  
KOMPETENTNO O PODATKIH

### Avtentično vodenje in virtualni timi

Spoštovani,

Sem Rok Selan, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom "**Avtentično vodenje in virtualni timi v izbranem podjetju**". Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 10-15 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, posamezni odgovori ne bodo vidni, prav tako ne bo mogoče povezati odgovorov s posameznim oddelkom oziroma timom. Zato vas prosim za iskrene odgovore, saj bo raziskava le tako lahko prikazala realno stanje. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu rok.selan@yahoo.com.

**POMEMBNO NAVODILO:**

Raziskava preučuje stopnjo razvitosti avtentičnega vodenja v podjetju, in sicer specifično v okolju virtualnih timov.

Virtualni tim je definiran kot tim, sestavljen iz članov in vodje tima, ki so geografsko, časovno in/ali organizacijsko razpršeni, pri svojem delu pa med sabo komunicirajo pretežno s pomočjo modernih komunikacijskih sredstev in se v živo srečajo samo občasno.

Anketna vprašanja so namenjena vodjem virtualnih timov. Zelo verjetno delate v mešanem okolju lokalnih in virtualnih timov, kjer ste mogoče celo istočasno vodja enega tima in član drugega. Zato vas lepo prosim, da se pri odgovorih na vprašanja vedno omejitte izključno na tisti del vašega dela, ki poteka v okolju virtualnega tima, kjer ste vi vodja. V primeru, da istočasno vodite več virtualnih timov oz. članov, vas prosim, da pri odgovorih podate tisto vrednost, ki jo pri svojem delu oziroma osebah, s katerimi sodelujete, zaznavate kot tipično.

**PRIMER:** Zaposleni ste v državi A (npr. na sedežu krovnega podjetja), kjer v splošnem opravljate vrsto zadolžitve. Ena od vaših zadolžitvev je vodenje tima, ki skrbi za delovanje IT infrastrukture celotne skupine. Del vašega tima se nahaja na sedežu skupine, del vaših podrejenih pa dela v podružnicah skupine v drugih državah, kjer skrbijo za tamkajšnji lokalni del IT infrastrukture. Ker vi kot vodja tima in vaši člani tima po drugih državah delujete na večih lokacijah, ste torej vodja virtualnega tima za IT infrastrukturo v skupini. V odgovorih na vprašanja se torej prosim omejite izključno na ta del vašega dela.

(Opomba: člani vašega tima za IT infrastrukturo po drugih državah imajo v splošnem lahko še druge delovne zadolžitve in so lahko odgovorni tudi lokalnemu nadrejenemu. Za pričujočo raziskavo je pomembno izključno dejstvo, da so člani vašega virtualnega tima za IT infrastrukturo.)

[Naslednja stran](#)

1KA - spletne ankete  
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja.  
Politika zasebnosti

Slika 2: Izgled spletnega vprašalnika za vodje: samoocena



### Avtentično vodenje in virtualni timi

(S1) SAMOOCENA | (S2) VIRTUALNI TIMI | (S3) MOJ TIM

---

Prosim vas, da za vsako od naslednjih trditev izberete enega od 5 možnih odgovorov, ki najbolj opisuje vas same.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Poznam svoje lastne vrednote.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam jasno postavljene osebne cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vem, kaj me motivira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem iskren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se ne pretvarjam, ne igram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se enostavno prilagajam spremembam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje osebne težave ne vplivajo na moje obnašanje do sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem optimistična oseba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupam svojim sodelavcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verjamem v boljšo prihodnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem samozavestna oseba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skrbim za svoj lasten razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci imam pristne odnose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upoštevam mnenja drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prejšnja stran
Naslednja stran

TKA - spletne ankete  
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja.  
Politika zasebnosti

Slika 3: Izgled spletnega vprašalnika za vodje: virtualni timi



**EnKlikANKETA**  
KOMPETENTNO O PODATKIH

### Avtentično vodenje in virtualni timi

(S1) SAMOOCENA | (S2) VIRTUALNI TIMI | (S3) MOJ TIM

---


V tabeli je nekaj trditev v zvezi z delom v virtualnih timih. Prosim vas, da za vsako od trditev označite, v kolikšni meri se z njo strinjate.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Delo v virtualnih timih poteka počasneje kot v lokalnih timih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikacija v virtualnih timih je pogosto nenatančna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medsebojno zaupanje znotraj virtualnih timov je manjše kot v lokalnih timih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturne razlike so pomembna ovira pri delu v virtualnih timih v mednarodnem okolju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V mešanem lokalno/virtualnem okolju pogosto prihaja do nesporazumov glede prioritete delovnih nalog podrejenega med mano kot njegovim virtualnim vodjem in njegovim lokalnim nadrejenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V primeru nesporazumov glede prioritete delovnih nalog v mešanem okolju (glej prejšnjo točko) članu svojega virtualnega tima nudim podporo pri razreševanju nejasnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje zaupanje v delo članov mojega virtualnega tima, ki delajo na oddaljeni lokaciji, je enako mojemu zaupanju v delo mojih lokalnih sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V našem podjetju imamo na razpolago primerne tehnološke rešitve za komunikacijo v virtualnih timih in jih tudi ustrezno uporabljamo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri kontaktnih s člani virtualnega tima dajem prednost komunikaciji v realnem času (telefon/Skype/telekonferenca) pred pisnim komuniciranjem (e-mail).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Video kontakt med člani in vodji tima se mi zdi zelo pomemben (npr. video konferenca).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kot vodja virtualnega tima opravi dovolj osebnih delovnih obiskov pri članih virtualnega tima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poleg obiskov ob izrednih priložnostih skrbim tudi za to, da oddaljene lokacije obiskujem redno oz. periodično.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oddaljenost lokacije (čas potovanja, stroški) ima bistven vpliv na pogostnost mojih obiskov pri članih virtualnega tima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kot vodja virtualnega tima članom tima nudim dovolj možnosti za nadgradnjo znanj, ki jih potrebujejo pri delu v virtualnem timu (izobraževanja, seminarji, nabava literature).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kot vodja virtualnega tima si aktivno prizadevam preseči omejitve virtualnih timov (npr. izboljšanje komunikacije, povečanje zaupanja, bolj jasne delitve pristojnosti).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prejšnja stran
Naslednja stran

1KA - spletne ankete  
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja.  
Politika zasebnosti

Slika 4: Izgled spletnega vprašalnika za vodje: moj tim

 **EnKlikANKETA**  
KOMPETENTNO O PODATKIH

### Avtentično vodenje in virtualni timi

(S1) SAMOOCENA | (S2) VIRTUALNI TIMI | (S3) MOJ TIM

---

Koliko članov skupaj šteje vaš celotni virtualni tim (vključno s člani, ki delajo na isti lokaciji kot vi)?

- do 3 člane
- od 4 do 6 članov
- od 7 do 10 članov
- od 11 do 20 članov
- 21 ali več članov

---

Kolikšen del vašega tima deluje v dejanskem virtualnem okolju (torej ne na isti lokaciji kot vi)?

- manj kot 10%
- več kot 10% in manj kot 30%
- več kot 30% in manj kot 60%
- več kot 60% in manj kot 90%
- več kot 90%

---

Katere od naslednjih lastnosti izpolnjuje vaš virtualni tim? Izberite vse opcije, ki so relevantne.

- Člani tima prihajajo iz več kot ene organizacije (npr. več podjetij, zunanji sodelavci).
- Člani tima prihajajo iz več delovnih področij (npr. IT, finance, prodaja).
- Nekateri člani se menjavajo v timu (pridejo v tim in ga spet zapustijo).
- Tim se geografsko razteza preko več kot treh (3) časovnih con.
- Tim se geografsko razteza tako, da so nekateri člani oddaljeni več kot 8 ur potovanja.
- Člani tima prihajajo iz vsaj treh (3) nacionalnih kultur.
- Materni jezik nekaterih članov se razlikuje od večine članov.
- Nekateri člani nimajo enakovrednega dostopa do modernih elektronskih komunikacijskih sredstev.
- Nekateri člani tima niso formalno dodeljeni timu (npr. začasni člani, člani po potrebi).

---

Kako pogosto organizirate skupne družabne dogodke, na katerih sodelujejo tudi člani virtualnega tima, ki sicer delajo na drugih lokacijah? Izberite najbližjo vrednost.

- vsake 3 mesece ali bolj pogosto
- dvakrat letno
- enkrat letno
- občasno, a manj kot enkrat letno
- nikoli

---

Katere vrste družabnih dogodkov za spodbujanje pripadnosti zaposlenih organizirate na način, da se jih lahko udeležijo tudi člani virtualnega tima, ki sicer delajo na oddaljenih lokacijah? Izberete lahko več odgovorov, a samo tiste, kjer imajo možnost sodelovati tudi člani iz oddaljenih lokacij.

- team building
- izobraževanja in delavnice
- poslovni dogodki
- izleti in potovanja
- športne igre, zabave
- tovrstnih dogodkov za člane iz oddaljenih lokacij ne organiziramo

se nadaljuje

*Slika 4: Izgled spletnega vprašalnika za vodje: moj tim (nad.)*

Kako pogosto v vašem podjetju za zaposlene organizirate izobraževanja o medkulturnih razlikah?

- večkrat letno
- enkrat letno
- občasno, a manj kot enkrat letno
- enkrat ob prihodu v podjetje
- nikoli

Kako ocenjujete raven zaupanja med člani vašega virtualnega tima?

- odlično
- dobro
- zadovoljivo
- pomanjkljivo
- slabo

Katere tehnike zaboljšanje sodelovanja med člani virtualnega tima uporabljate pri vodenju vašega virtualnega tima? Izberete lahko do 3 odgovore, ki se vam zdijo najpomembnejši.

- pogosta in natančna komunikacija
- redna osebna srečanja
- jasne razmejitve pristojnosti in podpora v primeru konfliktov
- organizacija osebnih srečanj med člani tima
- jasne povratne informacije
- jasno definirane vloge članov tima
- jasno definirani cilji tima

[Prejšnja stran](#)

[Zadnja stran](#)

Slika 5: Izgled spletnega vprašalnika za vodje: zaključek



**EnKlikANKETA**  
KOMPETENTNO O PODATKIH

### Avtentično vodenje in virtualni timi

---

Prišli ste do konca vprašalnika. Preden vprašalnik zapustite, prosim še enkrat preverite, ali ste odgovorili na vsa zastavljena vprašanja. Najlepše se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje!

V kolikor vas zanimajo rezultati raziskave oz. ankete, vas še enkrat vabim, da me kontaktirate na naslovu rok.selan@yahoo.com.

S spoštovanjem,  
Rok Selan

---

[Prejšnja stran](#) [Konec](#)

1KA - spletne ankete  
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja.  
Politika zasebnosti