MAGISTRSKO DELO

ANALIZA TIMSKEGA DELA IN AVTENTIČNEGA VODENJA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

Ljubljana, junij 2017

SARA ŠTAMCAR
IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Štancar, študentka Ekonomskes fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza timskega dela in avtentičnega vodenja na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zasluznih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine deli s programsko opremo pravico reprodukacije, 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 reprodukciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____________

Podpis študentke: ________________
KAZALO

UVOD .................................................................................................................. 1

1 TIMSKO DELO .................................................................................................. 3
  1.1 Opredelitev in pomen timskega dela ................................................................ 3
    1.1.1 Vrste timov ................................................................................................. 4
    1.1.1.1 Formalni timi ......................................................................................... 4
    1.1.1.2 Horizontalni timi .................................................................................. 5
  1.2 Oblikovanje timov ............................................................................................ 5
    1.2.1 Oblikovanje in izbira članov ....................................................................... 5
    1.2.1.1 Faze razvoja timov ............................................................................... 5
    1.2.1.2 Izbira članov tima .................................................................................. 7
    1.2.2 Vloge posameznika v timu ......................................................................... 8
    1.2.2.1 Timske vloge po Belbinu ....................................................................... 8
    1.2.2.2 Timske vloge po Adizesu ....................................................................... 10
    1.2.2.3 Timske vloge po Mumford, Iddekinge & Morgeson (2006) ................. 11
  1.3 Procesi tima ..................................................................................................... 12
    1.3.1 Komunikacija ............................................................................................. 12
    1.3.2 Motiviranje ................................................................................................ 13
    1.3.3 Vodenje ...................................................................................................... 14
    1.3.4 Konflikti .................................................................................................... 15
  1.4 Značilnosti uspešnega tima .............................................................................. 16

2 KONCEPT AVTENTIČNEGA VODENJA ................................................................ 19
  2.1 Vodenje ........................................................................................................... 19
    2.1.1 Opredelitev vodenja ................................................................................. 19
    2.1.2 Značilnosti vodij ....................................................................................... 20
    2.1.3 Načini vodenja .......................................................................................... 22
      2.1.3.1 Vodenje z izjemami .............................................................................. 22
      2.1.3.2 Vodenje s pravili odločanja ................................................................. 22
      2.1.3.3 Vodenje z motiviranjem ..................................................................... 22
      2.1.3.4 Vodenje s soudeležbo ......................................................................... 23
      2.1.3.5 Vodenje z delegiranjem ..................................................................... 23
      2.1.3.6 Vodenje s cilji ..................................................................................... 23
    2.1.4 Načini vodenja – transformacijsko in transakcijsko vodenje ................. 23
      2.1.4.1 Transformacijsko vodenje ................................................................. 23
      2.1.4.2 Transakcijsko vodenje ....................................................................... 24
  2.2 Avtentični vodja .............................................................................................. 24
    2.2.1 Razvoj avtentične vodje .......................................................................... 25
    2.2.2 Sposobnosti in prednosti avtentičnih vodij .............................................. 26
      2.2.2.1 Razvoj upanja ..................................................................................... 26
2.2.2.2 Razvoj zaupanje med člani tima ................................................................. 28
2.2.2.3 Razvoj pozitivnih čustev .............................................................. 28
2.2.2.4 Razvoj optimizma ........................................................................ 28
2.2.2.5 Razvoj samozavesti in samoregulacije ........................................ 29
2.2.2.6 Razvoj miselne prožnosti ............................................................... 29

2.3 Avtentično vodenje v učeni se organizaciji .............................................. 30
  2.3.1 Avtentično in strateško delovanje vodj .............................................. 31
  2.3.2 Komunikacija med avtentičnimi vodji ter njihovimi sodelavci .......... 32
  2.3.3 Metode razvoja avtentičnega vodenja ............................................... 33
    2.3.3.1 Akcijsko učenje ........................................................................... 34
    2.3.3.2 360-stopinjsko vodenje ............................................................ 34
    2.3.3.3 Sistem mentorstva .................................................................. 34
    2.3.3.4 Sistem nasledstva .................................................................... 35
    2.3.3.5 Učeči se timi ............................................................................. 35
    2.3.3.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb .................................. 36
  2.3.4 Merjenje uspešnosti in nagrajevanje .................................................... 36
    2.3.4.1 Merjenje uspešnosti .................................................................. 36
    2.3.4.2 Nagrajevanje ............................................................................ 37

2.4 Timsko delo in avtentično vodenje – Učeca se organizacija ................. 37

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA ................................................................. 38
  3.1 Predstavitev izbrane podjetja ................................................................ 38
  3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija ..................................................... 39
    3.2.1 Cilji raziskave ter zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti ............... 40
    3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja .......................................... 40
    3.2.3 Oblikovanje vprašalnikova .............................................................. 40
    3.2.4 Oblikovanje poglobojtenega intervjuja .............................................. 41
  3.3 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov .................... 41
    3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika za vodje ......................................... 41
    3.3.2 Analiza anketnega vprašalnika za člane tima .................................... 44
    3.3.3 Primerjava rezultatov ankete s strani vodj in članov tima ................. 46
  3.4 Poglobojteni intervju ........................................................................... 48
  3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj ......................... 50
  3.6 Priporočila vodstvu podjetja .................................................................. 50

SKLEP ............................................................................................................. 51

LITERATURA IN VIRI .................................................................................... 53

PRILOGE
KAZALO TABEL

Tabela 1: Timske vloge po Belbinu (1) ................................................................. 8
Tabela 2: Timske vloge po Belbinu (2) ................................................................. 9
Tabela 3: Timske vloge po Belbinu (3) ................................................................. 9
Tabela 4: Timske vloge po Adizesu ................................................................. 10
Tabela 5: Timske vloge – Mumford et al. ......................................................... 11
Tabela 6: Razlogi za uspešno komuniciranje ..................................................... 12
Tabela 7: Vzroki za nastanek konflikta .............................................................. 15
Tabela 8: Ključne lastnosti za uspešno timsko delo ......................................... 16
Tabela 9: Opredelitev vodenja tujih avtorjev ................................................... 19
Tabela 10: Lastnosti uspešnih vodij ................................................................. 21
Tabela 11: Lastnosti transformacijske vodje .................................................... 24
Tabela 12: Smernice za razvoj vodje ................................................................. 25
Tabela 13: Priporočila in napotki avtentičnim vodjem za razvoj pozitivne moči 27
Tabela 14: Tri poti samokontrole .................................................................. 29
Tabela 15: Vloga avtentične vodje pri oblikovanju strategije ......................... 32
Tabela 16: Prednosti avtentičnih mentorjev .................................................... 35
Tabela 17: Izhodišča za vodenje timov v Učedi se organizaciji ...................... 38
Tabela 18: Struktura anketiranih .................................................................. 41
Tabela 19: Merjenje stopnje avtentičnosti vodij ............................................. 43
Tabela 20: Struktura anketiranih .................................................................. 44

KAZALO SLIK

Slika 1: Pet faz razvoja timov ........................................................................ 6
Slika 2: Značilnosti avtokratskega vodenja .................................................... 20
Slika 3: Učeda se organizacija ..................................................................... 30
Slika 4: Avtentično vodenje ......................................................................... 31
Slika 5: Metode razvoja avtentičnih vodij .................................................... 33
Slika 6: Raziskovalni načrt .......................................................................... 39
Slika 7: Pomembnost lastnosti timskega dela ............................................. 42
Slika 8: Samoocenjevanje avtentičnosti vodij .............................................. 44
Slika 9: Pomembnost lastnosti timskega dela s strani članov timov .......... 45
Slika 10: Ocenitev avtentičnosti vodij s strani članov timov ..................... 46
Slika 11: Odstopanja – timsko delo ............................................................... 47
Slika 12: Odstopanja avtentično vodenje ..................................................... 48
UVOD


Dimovski, Penger in Peterlin (2009) navajajo, da so timi osnovna enota učene organizacije, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje. Timi se razlikujejo od timskega dela, ki ga mora opraviti z namenom, da se izdela celosten proizvod oziroma opravi celotna storitev.


Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo vpljavo novega pristopa vodenja. Pri tem ne gre za spremembo stila vodenja, temveč spremembo pristopa vodenja. Temeljni vrednoti vodenja sta razvoj in učenje. Koncept avtentičnega vodenja, ki ga postavlja v ospredje tudi učena se organizacija, je potreba današnje družbe po pristnih odnosih. Glavna razlika med avtentičnim vodenjem in drugimi stili vodenja je, da ne gre za prevzem določenega stila vodenja, temveč se v ospredje postavlja osebnost vodje, njihov naravni avtentični značaj. Avtentično vodenje se lahko zgodi šele, ko so posameznikova dejanja uravnotežena in v ravnovalenju z vrednotami vodje. Ta način samodejno sproži sledenje zaposlenih (Dimovski et al., 2009). Današnji način poslovanja zahteva vodje, ki vodijo z integriteto in njihov glavni cilj
ni materialne narave, temveč je na prvem mestu zavedanje, da je pozitiven psihološki kapital zaposlenih bistven za uspešen končni rezultat.


Avtentični vodje lahko izoblikujejo pozitivne učence organizacije in s tem motivirajo svoje zaposlene, da ustvarjajo dolgoročno zvestobo kupcev. Avtentični vodje se morajo znati osebno identificirati, s svojimi zaposlenimi hkrati pa razvijati svojo osebnost, da imajo zaposleni možnost sodelovanja. Avtentičnost vodje se najbolj izrazi v tveganih situacijah poslovanja. Šele takrat se razkrije prava narava, osebnost vodje in delovanje skladno lastnemu jazu (Forbes, 2017).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domačie in tujne literature preučiti in analizirati konstruktni timskega dela in avtentičnega vodenja ter ugotoviti, kakšna je njuna medsebojna povezanost na primeru izbranega podjetja. Preko teoretičnega dela naloge želimo preučiti timsko delo in avtentično vodenje. S pomočjo multimetodološke raziskave želimo ugotoviti uporabo ter vpliv obeh konstruktkov na primeru izbranega podjetja. Na podlagi izsledkov, ki jih bomo pripravili v povezavi z literaturo in znanstvenimi prispevki, bomo podali priporočila ter smernice za vodje in ostale zaposlene v izbranem podjetju. S tem želimo prispevati k uresničevanju izbranega podjetja kot učence se organizacije, boljše in učinkovitejše sodelovanje med zaposlenimi ter med zaposlenimi ter vodjo, kar posledično vpliva na boljše poslovne rezultate izbranega podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti timsko delo ter avtentično vodenje v izbranem podjetju. S tem želimo ugotoviti njuno medsebojno povezanost ter vpliv na poslovanje ter končni, boljši rezultat podjetja.

Pomožni cilji so naslednji:

1. S pomočjo domače in tujne strokovne literature ter znanstvenih prispevkov sistematično in podrobnno preučiti konstruktni timskega dela in avtentičnega vodenja ter izoblikovati konceptualni model povezave med proučevanimi konstruktioma.
2. Proučiti kako avtentično vodenje vpliva na delovanje tima.
3. Z izvedeno multimetodološko raziskavo določiti stopnjo uporabe avtentičnega vodenja ter vpliva na delovanje timov.
4. S pomočjo izsledkov empirične raziskave s podporo teoretičnih izsledkov izoblikovati priporočila in smernice vodjem in ostalim zaposlenim.

**Temeljna teza** magistrskega dela pravi, da je pristop avtentičnega vodenja pozitivno povezan z uspešnostjo in razvojem timskega dela v proučevanem podjetju.

Multimetodološka raziskava bo temeljila na naslednjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
2. Ali vodje izbranega podjetja spodbujajo timsko delo?
3. Ali avtentično vodenje timov znotraj izbranega podjetja vpliva na končni cilj, rezultat projekta?


Namen empiričnega dela naloge je pridobitev primarnih podatkov. S pomočjo povezave med teoretičnimi izhodišči in izsledki naše raziskave želimo ob koncu podati priporočila za izboljšanje vodenja in posledično psihološko pozitivnega razvoja zaposlenih.

### 1 TIMSKO DELO

#### 1.1 Opredelitev in pomen timskega dela

Velič del svojega življenja preživimo v medsebojnih interakcijah znotraj organizacij. Za učinkovito delo med posamezniki je pomembno, da se oblikujejo določene skupine, timi z namenom doseganja boljše organizacijske klime, komunikacije ter storilnosti.

Sprva bi bilo bistveno izpostaviti glavne razlike med skupino in timom. Lahko bi rekli, da vsako izmed nas pripada določeni skupini posameznikov. Posameznik lahko čuti pripadnost do določene politične skupine, lahko se pridruži športni skupini ali pa se preprosto vključi v določene prijateljske skupine. Skupine lahko pripada dva ali več posameznikov, ki se odločijo
za medsebojno druženje ali z namenom razlage njim pomembnih stvari. Tudi timi so skupine, znotraj katerih člani sodelujejo pri samem odločanju in medsebojni pomoči pri opredelitvi ciljev. Lahko bi rekli, da so vsi timi tudi skupine, vendar niso vse skupine tudi timi (Možina et al., 2002).


1.1.1 Vrste timov

V organizacijo se lahko izoblikuje veliko število timov. Med seboj se razlikujejo po tem, s kakšnim namenom so bili ustvarjeni. Najlažji način za opredelitev razlike med njimi je, da so nastali kot del organizacijske formalne strukture in tiste, ki so se oblikovali z namenom večjega sodelovanja med zaposlenimi (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005).

1.1.1.1 Formalni timi

Formalne time oblikuje organizacija in predstavljajo formalne organizacijske strukture. Znotraj formalnih timov se oblikujeta dve vrsti timov, in sicer vertikalni timi, ki predstavljajo navpične strukturne odnose, in horizontalni timi, ki predstavljajo vodoravne strukturne odnose. Tretja vrsta tima znotraj formalnega tima pa je tim za posebne namene (Dimovski et al., 2005).

Vertikalni tim sestavljajo manager in njegovi podrejeni v formalnem kontrolnem razponu. Vertikalni tim je opredeljen tudi kot funkcionalni ali komandni tim, saj ima lahko znotraj funkcionalnega oddelka tri do štiri hierarhične ravni (Dimovski et al., 2005).
1.1.1.2 Horizontalni timi


Članstvo v komisiji se določi na podlagi položaja, ki ga ima zaposleni v organizaciji (Dimovski et al., 2005). Timi za posebne namene se oblikujejo zunaj formalne organizacijske strukture. Ti timi so oblikovani takrat, kadar dobi organizacija projekt, ki ima poseben pomen ali ko organizacija zahteva visoko stopnjo kreativnosti pri izvedbi projekta (Možina et al., 2002).

V organizacijah se razvijajo tudi samousmerjači timi. Od drugih timov se razlikujejo v tem, da nimajo vodje. Člani, ki delujejo v takšnem timu, sprotno sprejema odločitve, česa se bodo lotili in kakšne so njihove naloge. Takšni timi v celoti prevzemajo managerske funkcije, med seboj se dogovorijo, katero vlogo bo posamezni član prevzel, in sami določijo delovne cilje. Vsak posamezni član se nauči več nalog, da v primeru, da je eden izmed članov odsoten, le-tega nadomesti. Če ima takšen tim vodjo, ta vedno nastopa izven tima, opravlja strokovno delo ali pa deluje v vlogi mentorja (Možina et al., 2002).

1.2 Oblikovanje timov

Timi so kot gradbene opeke, s katerimi lahko gradimo uspešno organizacijo. Timi se znotraj organizacije izoblikujejo z namenom skupnega, uspešnega reševanja nalog. Uspešnost reševanja naloge je definirana kot kakovostno opravljeno delo, v času, ki je bil določen na začetku projekta in ob gospodarni porabi razpoložljivih virov. Ves čas delovanja skupine kot tima mora med člani obstajati dinamična komunikacija ter zavedanje, soodvisnosti in prilagodljivosti (Možina et al., 1994).

1.2.1 Oblikovanje in izbira članov

1.2.1.1 Faze razvoja timov


Slika 1: Pet faz razvoja timov

Vir: B. W. Tuckman, Developmental sequence in small groups, 1965.

V prvi fazi, fazi oblikovanja (angl. forming) tima, je večina članov pozitivnih in vljudnih. Nekateri izmed njih so zaskrbljeni, saj še niso seznanjeni z nalogo tima. Preostali člani so preprosto navdušeni nad nalogo, zaradi katere so bili vključeni v tim. V tej fazi ima vodja dominantno vlogo, saj vloge in odgovornosti, ki jih bodo imeli preostali člani, še niso jasno opredeljene. Ta faza lahko poteka nekoliko dlje, saj se mora vsak posameznik po truditi spoznati preostale člane in se potruditi učinkovito sodelovati z njimi (Tuckman & Jensen, 1977).


Če timu uspe preiti drugo fazo, fazo divjanja, se postopoma izoblikuje tretja faza, faza normiranja. V tej fazi se posamezniki začno spoznavati med seboj, sprejemati medsebojne razlike, ceniti ekipo in spoštovati avtoriteto njihove vodje. Ko se člani bolje spoznajo, imajo željo po medsebojnim druženju. Ne bojijo se vprašati drugega člana ekipe za pomoč ter cenijo konstruktivne povratne informacije, ki jih prejmejo. S takim načinom dela ljudje razvijajo močnejšo zavezanost med seboj, kar pozitivno vpliva na dosego končnega cilja. Meja med fazo
divjanja in fazo normiranja je zelo tanka, saj lahko z novimi nalogami, tim ponovno zapade v prejšnjo fazo (Tuckman & Jensen, 1977).


1.2.1.1 Izbira članov tima


Tisti sestavljalci timov, ki zaupajo ljudem in njihovim sposobnostim, določijo le posameznike, ki bodo delovali v timu. Kateri izmed njih bodo med seboj sodelovali, sestavljalca ne zanima. Člani se morajo o tem dogovoriti sami. Sestavljalec tima le kaže, da mu sporoči, kako so se med seboj dogovorili. Sestavljalci timov, ki se jim ne zdi vredno izgubljati časa za razmišljanje, koga bi vključili v tim, se zanesejo na svojo lastno intuicijo in na podlagi le-te izberejo člani. Njihova stopnja samozaupanja je tako visoka, da ljudi izberejo na podlagi svojih lastnih občutkov (Lipičnik, 2005).


Lipičnik (2005) navaja, da so različni raziskovalci prišli do spoznanja, katere osebne lastnosti so tiste, ki ločijo uspešnega člana tima od uspešnega člana tima. Uspešni in učinkoviti so tisti člani tima, ki si želijo prejeti čim več novega znanja, pripravljeni so sprejeti kritiko, ni jih strah
prejema povratnih informacij, vodi jih želja po novih izzivih, spoznavanju ostalih članov in jim ni težko svoj čas in energijo nameniti izvedbi skupne naloge. Neuspešni člani tima so po navadi tisti, ki jih je strah sprememb, saj jim življenjska rutina odgovarja. Zaradi tega postanejo pasivni in ne želijo vzpostaviti stika s preostalimi člani tima. Ko že delujejo v timu, ne želijo sodelovati in zelo težko sprejmejo kritiko ali povratne informacije o njihovem delu. Tim oziroma posamezniki znotraj njega so tisti, ki lahko s svojimi osebnimi lastnostmi vplivajo na skupno delo in končni rezultat naloge.

1.2.2 Vloge posameznika v timu


1.2.2.1 Timske vloge po Belbinu

Različni avtorji navajajo različne vloge, ki so pomembne za razvoj uspešnega tima. Eden izmed prvih raziskovalcev, ki je opredelil pomembne vloge znotraj tima, je bil Belbin. Belbin v svoji raziskavi iz leta 1993 opredeljuje devet timskih vlog ter jih kategorizira v tri večje skupine; akcijsko usmerjena, tami, ki so usmerjeni k ljudem in tami, ki so usmerjeno k mislim. Vsaka timska vloga je povezana z vedenjskimi in medosebnimi prednostmi posameznika. Belbin se ni osredotočal zgolj na prednosti timskih vlog temveč tudi na njihove pomanjkljivosti. Timsko vlogo je poimenoval »dovoljene pomanjkljivosti«. Vsakdo lahko pride v območje šibkošt, vendar je bistveno, da se svojih pomanjkljivosti zaveda ter jih lahko izboljša (Mindtools, 2017).

**Tabela 1: Timske vloge po Belbinu (1)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>V prvi skupini, ki je opredeljena kot akcijsko usmerjena, so naslednje timske vloge:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Oblikovalec (angl. shaper – SH).</strong> To so posamezniki, ki druge člane tima spodbujajo k razvoju. Ti ljudje so zelo dinamični in ekstrovertirani ter radi spodbujajo ostale ljudi. Vedno so usmerjeni k iskanju novih idej in učinkovitemu iskanju pristopov za reševanje problemov. Oblikovalcem ovire predstavljajo izziv in se jih ne ustrajšijo. Ponavadi so oni tisti, ki imajo dovolj poguma iti naprej, ko bi si preostali člani želeli odnehati. Njihove morebitne pomanjkljivosti so, da so prepirljivi in da pogostokrat lahko prizadenejo čustva preostalih članov.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Izvajalec (angl. implementer – IMP).</strong> So ljudje, ki želijo, da so naloge dokončane. Ideje in koncepte članov tima prenesijo v realno okolje. Običajno gre za konservativne in disciplinirane ljudi, ki se dela lojevajo sistematično in učinkovito ter so zelo dobro organizirani. Njihova pomanjkljivost bi lahko bila, da so nekoliko neleksibilni in slabše odporni na spremembe.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

se nadaljuje
Tabela 1: Razdelitev tabele (nad.)

V prvi skupini, ki je opredeljena kot akcijsko usmerjena, so naslednje timske vloge:

| Dovrševalc (angl. completer, finisher - CF). | Ljudje, ki so odgovorni za projekt, vključno z zaklonitvijo in zagotavljanjem, da so naloge opravljene do roka. Če se to ne pojavi, se bodo poskrbili, da so vse pripravili in pridobili potrebno podlag. Glavna možnost dovrševalc je, da so se poskrbili, da so naloge opravljene do roka, kjer so bili pridobili potrebno podlag. |


Tabela 2: Timske vloge po Belbinu (2)

Druga skupina zajema timske vloge usmerjene k ljudem (angl. People oriented roles).


Tabela 3: Timske vloge po Belbinu (3)

Tretja skupina vključuje ljudi, ki so usmerjeni k svojim mislim (angl. thought oriented roles).


se nadaljuje
Tabela3: Razdelitev tabele (nad.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tretja skupina vključuje ljudi, ki so usmerjeni, k svojim mislim (angl. thought oriented roles).</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Strokovnjak (angl. specialist - SP)</strong>. Strokovnjaki so ljudje, ki imajo ključno znanje, ki je potrebno, da je delo lahko opravljeno. So izredno ponosni na svoje spremnosti in sposobnosti. Njihova naloga v timu je, da so strokovnjaki na področju naloge, ki jo je treba opraviti in so temu popolnoma predani. Ravno zaradi tega lahko to omeji njihov prispevek timu, kar vodi v preobremenjenost s tehničnimi podrobnostmi.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vir: J. Manktelow, Essential skills for an excellent career: Belbin’s Team Roles, 2017

1.2.2.2 Timske vloge po Adizesu


**Tabela 4: Timske vloge po Adizesu**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Opredelitev timskih vlog po Adizesu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Proizvajalec (P)</strong> – od managerja, ki nastopa v vlogi proizvajalca, se pričakuje, da bo svoje delo opravil vsaj tako dobro kot konkurenca ali bolje. Le-ta mora imeti znanje, sposobnosti s področja, za katerega je odgovoren. Prav tako je bistvenega pomena, da ve, kdaj je dosežen končni rezultat.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Administrator (A)</strong> – v tej vlogi ni dovolj le znanje in energija managerja. Managerji so odgovorni za planiranje, koordiniranje ter kontrolno proizvoda ali storitve. Odgovorni so za nemoteno delovanje naloge po začrtanih začetnih smernicah.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Podjetnik (E)</strong> – vloga podjetnika je, da si sam izoblikuje načrt aktivnosti, ki so potrebne. Ima veliko več svobode pri določanju ciljev, planiranju in samem vodenju. Rezultat dela je odvisen od njihove samoinicijativnosti. Managerji, ki nastopajo v tej vlogi morajo biti ustvarjalni, da bi prepoznali nove priložnosti in hkrati morajo biti pripravljeni tvegati, da bodo znali izkoristiti dane priložnosti.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vir: I. Adizes et al., Človeku prijazno in uspešno vodenje, 1996.

Razmerje med posameznimi vlogami je tisto, ki določa uspešnost in učinkovitost managementa. S tem modelom si je mogoče pomagati pri izbiri vodje tima. Nihče nima vseh osebnostnih lastnosti, ki so ključne za uspešen razvoj organizacije. Model (PAEI) lahko služi kot osnovni okvir za vzpostavitev komplementarnih stilov, ki so pomembni za vodenje organizacije (Adizes et al., 1996).
1.2.2.3 Timske vloge po Mumford, Iddekinge in Morgeson (2006)


**Tabela 5: Timske vloge**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Timske vloge – Mumford et al. (2006)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Izvajalec (angl. contractor).</strong> Timska vloga, ki je usmerjena k vedenju posameznika znotraj tima. Izvajalec koordinira, organizira naloge tima ter motiva člane tima, da bi skupaj dosegli želeni cilj. Izvajalec je odgovoren, da povzame, kako je bilo delo do sedaj opravljeno in poskrbi, da je čas, ki ga tim preživi skupaj učinkovito porablj.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Ustvarjalca (angl. creator).</strong> Ustvarjalca zagotavlja nove, inovativne in privlačne cilje ter strategije in pristope, s katerimi bo tim lažje opravil nalogo.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Sodelavca (angl. contributor).</strong> Posamezniki, ki timu pripomorejo s svojim strokovnim znanjem in poznavanjem ključnih informacij, ki bode pripomogle k delovanju tima. V svoje znanje zaupa toliko, da mu to daje samozavest.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Dokončevalca (angl. completer).</strong> Odgovoren za izvršitev individualnih nalog znotraj tima. Njegove naloge so, da organizira sestanke tima, da se prostovoljno odloči, da bo osebno odgovoren za izvedbo določenih nalog ter pomaga preostalim članom tima pri izvedbi njihovih nalog. Kljub individualnim nalogam je popolnoma zavezan timu.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Kooperativnega kooperativa (angl. cooper).</strong> Odkriva, katere naloge so v skladu in pričakovanje celotnega tima. Koordinator podpira končne odločitve tima in jim pomaga, da bodo lahko delali nadaljnje korake. Vedno bo cenil znanje drugih in jih podpiral pri njihovih odločitvah.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Komunikator (angl. communicator).</strong> Njegova naloga je ustvariti delovno okolje, ki bo spodbujalo sodelovanje. Vedno je pozoren na občutke preostalih članov tima, posluša njihova mnenja ter skrbi za vnos humorja, takrat ko pride do napete situacije.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Določevalca (angl. calibrator).</strong> Vloga določevalca je določevanje novih timskih norm, ki se ukvarjajo z vprašanji o procesu timskega dela. Zanima jih, ali v timu prihaja do napetosti, sporov in kakšni so njihovi občutki ob tem.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Konzula (angl. consul).</strong> Vloga konzula vključuje predstavitev tima, timskih ciljev, interesov v najboljši luči, potencialnim bodočim partnerjem izven organizacije. S takim pristopom želi timu zagotoviti sredstva, ki bi pripomogla k uspešnemu razvoju proizvoda ali storitve.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Usklajevalec (angl. coordinator).</strong> Vedenje, ki vključuje interakcijo izven zastavljenega tima. Skrbi za usklajevanje dogovorov med timom, ki mu pripada, in drugimi strankami. Je tisti, ki poskrbi, da njegov tim pravočasno dobi informacijo o svoji uspešnosti.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Vir: T. V. Mumford et al., The Team Role Test: Development and Validation of a Team Role Knowledge Situation Judgment Test, 2008.*

11
1.3 Procesi tima

1.3.1 Komunikacija


Komunikacija članom tima omogoča, da preko preostalih članov pridobijo nova znanja in izkušnje, do katerih sami ne bi prišli. S pomočjo komunikacije tim lažje analizira težave, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov, ki delujejo v timu v smeri skupnega cilja. S pomočjo komunikacije lahko tim sproti rešuje težave znotraj tima in tako lažje nadaljuje zadano delo. S pomočjo odprte komunikacije se lahko tim poveže z drugimi timi in pridobi nove ideje. Komunikacija mora biti učinkovita ne glede na to, ali so znotraj tima posamezniki, z enake hierarhične ravne ali ne (Lipičnik, 2005). Ključni razlogi za uspešno komuniciranje so predstavljeni v Tabeli 6.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabela 6: Razlogi za uspešno komuniciranje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Uspešnost komunikacije je odvisna od:</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>odnosov med udeleženci, ki lahko potekajo med dvema posameznikoma, posameznikom in skupino, med dvema skupinama, med posameznikom in družbenim okoljem in ne nazadnje odnosa do samega sebe,</td>
</tr>
<tr>
<td>želje, ki izhaja iz zadovoljstva pri delu in spodbude, ki jo posameznik dobi. Za uspešno opravljeno naloge je potrebna zadostna informiranost članov ter vedenje o znanju, ki ga potrebujejo,</td>
</tr>
<tr>
<td>samostojnega dela, ki je povezan z visoko izobrazbo in strokovno usposobljenostjo članov. Pomembno je tudi, da so dolžnosti članov jasno opredeljene,</td>
</tr>
<tr>
<td>izbire posameznikov znotraj tima,</td>
</tr>
<tr>
<td>zaupanja med posamezniki,</td>
</tr>
<tr>
<td>vodenja – boljše vodenje vpliva na bolj učinkovito in uspešno delovanje posameznikov.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Ključne prednosti dela in komuniciranja v timu so lažji pretok informacij, podajanje mnenj, idej, ki se navezujejo na reševanje problema in odpirajo nova obzorja pri timskem delu. Z dobro komunikacijo se med člani tima vzpostavi pravo zaupanje, preko katerega je lažje priti do zadanega cilja. Da bi lahko dane prednosti prišle do izraza, je potrebnega veliko dogovarjanja,
usklajevanja, zlasti v kritičnih situacijah. V takšnih situacijah mora biti vodja tisti, ki sprejme ključne odločitve (Možina et al., 2004).

Kadar pride do podajanja kritik članom tima, naj bo le-ta izražena stran od ostalih članov tima. Ob podajanju kritike je pomembno, da je oseba odločna in da vedno govori v prvi osebi. Vsaka kritika mora biti utemeljena. Od sprejemnika kritike pa se zahteva, da poda javna, predloge kako lahko svoj odnos/delo spremeni na bolje. Sprejemnik kritike le-te ne sme jemati kot osebni napad. Pomembno je, da kritiko sprejme mirno in sogovornika vedno gleda v oči. Če se z njo ne strinja, naj to pove vladno, da se lahko mirno dogovorita, kako naprej (Možina et al., 2004).

Poleg kritike je bistvena tudi pohvala. Za člane tima je pohvala potrditev, da delajo dobro in da so na pravi poti. Ob podajanju pohvale se mora podajalec obrniti v smeri osebe, ki jo želi pohvaliti ter jo gledati v oči. Pohvale naj bodo kratke, razumljive in vedno izrečene v prvi osebi. Oseba, ki je sprejemnik pohval, naj se zahvali. Če pa je mnenja, da je le ta neupravičena, naj se zahvali in jo na to zavrne (Možina et al., 2004).

1.3.2 Motiviranje


Obstajajo številni načini motiviranja ljudi, kot so zaupanje, pravičnost, vodenje, način krepitve moči posameznika, metoda 360-stopnji, ki temelji na ekipnih nagradah, spodbujanje nenehnega učenja in ostale tehnike motiviranja, ki se razlikuje glede na potrebe organizacije. Motivacija za delo znotraj tima je povezana z osnovnimi potrebami posameznika, ki jih ima znotraj tima. V prvi vrsti gre za psihološke potrebe, ki izhajajo iz motivacijske teorije po Maslowu. To so potrebe po varnosti, sprejemanju, priznanju in potrditvi ter potrebe po samouresničitvi. Pomemben izvor motivacije za timsko delo izhaja tudi iz zaupanja v vizijo, cilje tima, njihove zmožnosti in ostale vire ter razpoložljivo tehnologijo. Številne raziskave so pokazale, da je motivacija za timsko delo večja in učinkovitejša pri posameznikih, ki so kolektivistično naravnani (Polak, 2012).

1.3.3 Vodenje

Vodenje bi lahko opredelili kot sposobnost vplivanja na svoje sodelavce s spodbujanjem in usmerjanjem na poti do želenega cilja. Vodenje ni enkratno dejanje, temveč zajema večje število dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja je tisti, ki je pripravljen sodelovati s člani tima. Skupaj z njimi želi doseči pozitivno vzdušje, ki bo pripomoglo k doseganju organizacijskih ciljev. Biti dober vodja, ne pomeni biti dober manager, saj si lahko člani tima pogosto sami izberejo osebo, ki jo želijo imenovati za vodjo. Ponavadi pa izberejo tisto, ki je njim blizu in ne na podlagi sposobnosti (Adizes et al., 1996).


Vodja je oseba, ki mora poskrbeti, da so preostali člani tima osredotočeni na svoje delo in se zavedajo svoje odgovornosti za uspešno opravljeno nalogo. Za vsakega člana tima je pomembno, da ve, kakšna je njihova vloga znotraj tima in kolikšno odgovornost ima. Člani tima morajo razumeti, kaj ni v njihovem obsegu dela, kakšni so njihovi osebni cilji in kakšni so cilji celotnega projekta. Vodja tima mora prevzeti odgovornost, da bo to pojasnil vsem članom tima. Člani tima lahko z upoštevanjem navodil vodje pripomorejo k doseganju ciljev (Ukessays, 2015).

lahko nastane tudi na strani vodje. Če bo predolgo razpravljal o določeni stvari, bo zanimanje pri članih usahnilo. Člani lahko podajo različne predloge o potrebnih spremembah. Vodja je tista oseba, ki mora podpreti dobre predloge, ne glede na to, ali so ti predlogi podprti v večini ali v manjšini. Če podpira predloge manjšine, ki se težko izrazi, mora biti vodja tisti, ki jim mora pomagati pri izražanju, jih dopolniti in spodbujati.

1.3.4 Konflikti

Konflikt je beseda, ob kateri se ljudje počutijo nelagodno. Pogosto čutijo jezo, razočaranje, žalost ali bolečino. Če posamezniki znotraj organizacije ne rešujejo nesoglasj sproti, lahko vodi poslabšanje situacije, ko osebe ne bodo želele več sodelovati in bodo do svojih sodelavcev čutile zamero. Do konfliktov med člani tima lahko pride zaradi različnih osebnosti, ideologij, vedenja in različne rase (Singh & Antony, 2006).

Konflikti so zdravi takrat, kadar vodijo k temu, da nasprotna stran nesoglaševanje potrebuje izražanje, žalost ali bolje rezultate. Če je konflikt obravnavan konstruktivno, spodbudi ljudi k večji kreativnosti. Kreativnost pa je tista, ki omogoča širok spektar možnosti in boljše rezultate (Maddux, 1992).


<table>
<thead>
<tr>
<th>Vzroki za nastanek konflikta</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Omejenost resursov</strong> – če je potrebno tekmovanje za resurse, je konflikt neizogiben.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Nejasnost pristojnosti</strong> – konflikt se pojavi takrat, kadar meje med posameznim delom in odgovornosti niso jasno določene. Če je to urejeno, ljudje točno vedo, na kateri točki se nahajajo,</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Slaba komunikacija</strong> – vpliva na zaupanje med člani tima. Če člani namerno zadržujejo ključne informacije to vpliva na zaupanje med člani in ne nazadnje na rezultat,</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Osebna neujemanja</strong> – lahko se zgodi, da posamezniki enostavno zaradi prevlikih osebnih razlik in trenj ne morejo sodelovati skupaj. Takrat jih ne najbolje ločiti.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Razlike v statusu in moči</strong> – pokažejo se takrat, kadar ima eden izmed članov močnejši vpliv kot drugi. Do konfliktja pride, ker bi oseba, ki nima tako močnega vpliva, le-tega rada pridobila.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Razlike v ciljih – konflikti, povezani z različnimi cilji, se v organizacijah pojavljajo pogosto, saj imajo posamezniki različne cilje, kar je povsem naravno.</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Ne glede na to, da ima tim vse ključne lastnosti za uspeh, bi bilo narobe trditi, da ne prihaja do konfliktov. Na vsake toliko časa, bo prišlo do konfliktov in najboljša možnost za reševanje le

1.4 Značilnosti uspešnega tima

Delovanje v timih ni definicija za uspešno opravljeno delo. Delo v timih je treba ves čas oblikovati ter izpopolnjevati (Andrejčič et al., 1996).

Skozi različne raziskave je bilo ugotovljeno, da so potrebne številne lastnosti za uspešno izvedeno timsko delo. Timsko delo bo uspešno izvedeno takrat, ko bodo člani pripravljeni na medsebojno sodelovanje z namenom doseganja pozitivne organizacijske klime. Člani tima se morajo znati prilagoditi različnim delovnim okoljem, v katerih se cilji lahko dosegajo le z medsebojnim sodelovanjem (Tarricone & Lucca, 2002).

V Tabeli 8 so izpostavljene ključne lastnosti za uspešno timsko delo, ki so bile predstavljene s strani različnih avtorjev.

**Tabela 8: Ključne lastnosti za uspešno timsko delo**


se nadaljuje
**Tabela 8: Razdelitev tabele (nad.)**

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Lastnosti uspešnega timskega dela</strong></th>
<th><strong>Soodvisnost</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nihče od članov ne more uspeti, dokler ne uspejo vsi skupaj (Smith, 1996).</td>
<td>Člani morajo delovati učinkovito, da ustvarijo uspešen sistem (Francis &amp; Young, 1979).</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani morajo med seboj pomagati, se spodbujati, da lahko izpolnijo nalogo (Smith, 1996).</td>
<td>Člani si morajo med seboj pomagati, se spodbujati, da lahko izpolnijo nalogo (Smith, 1996).</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani skupine ne smejo biti nikoli popolnoma neodvisni in popolnoma samostojni (Johnos, Heimann &amp; O'Neill, 2000).</td>
<td>Timi so pogosto ustvarjeni z namenom opravljanja naloga, ki niso na voljo posameznikom (Scarnati, 2001).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Medosebne spretnosti</strong></th>
<th><strong>Pomembna je skrb za posameznega člana znotraj tima (Critchley &amp; Casey, 1986).</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Člani se morajo med seboj ščititi in podpirati (Kets De Vries, 1999).</td>
<td>Člani se med seboj spoštujemo in zaupamo (Kets De Vries, 1999).</td>
</tr>
<tr>
<td>Svobodno lahko izražajo svoje občutke (Critchley &amp; Casey, 1986).</td>
<td>Člani morajo biti spoštljivi, realistični ter morajo med seboj imeti podobna pričakovanja (Harris &amp; Harris, 1996).</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani se med seboj spoštujemo in zaupamo (Kets De Vries, 1999).</td>
<td>Pomembna je visoka stopnja zaupanja (Critchley &amp; Casey, 1986).</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani se med seboj spoštujemo in zaupamo (Kets De Vries, 1999).</td>
<td>Člani morajo biti spoštljivi, realistični ter morajo med seboj imeti podobna pričakovanja (Harris &amp; Harris, 1996).</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani se med seboj spoštujemo in zaupamo (Kets De Vries, 1999).</td>
<td>Pomembna je visoka stopnja zaupanja (Critchley &amp; Casey, 1986).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Odprta komunikacija in pozitivne povratne informacije</strong></th>
<th><strong>Podajanje in sprejemanje informacij brez upiranja (Harris &amp; Harris, 1996).</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Člani morajo imeti različne talente in znanja ter nesovražno komunikacijo (Bradley &amp; Frederic, 1997).</td>
<td>Člani morajo med seboj ščititi in podpirati (Kets De Vries, 1999).</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktivno poslušanje skrbi in potreb, ki jih imajo preostali člani (Harris &amp; Harris, 1996).</td>
<td>Člani se med seboj spoštujemo in zaupamo (Kets De Vries, 1999).</td>
</tr>
<tr>
<td>Sodelovanje v odprtem dialogu in komunikaciji (Kets de Vries, 1999).</td>
<td>Člani tima morajo biti spoštljivi, realistični ter morajo med seboj imeti podobna pričakovanja (Harris &amp; Harris, 1996).</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani tima morajo biti spoštljivi, realistični ter morajo med seboj imeti podobna pričakovanja (Harris &amp; Harris, 1996).</td>
<td>Sodelovanje v odprtem dialogu in komunikaciji (Kets de Vries, 1999).</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani tima morajo biti spoštljivi, realistični ter morajo med seboj imeti podobna pričakovanja (Harris &amp; Harris, 1996).</td>
<td>Sodelovanje v odprtem dialogu in komunikaciji (Kets de Vries, 1999).</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani tima morajo biti spoštljivi, realistični ter morajo med seboj imeti podobna pričakovanja (Harris &amp; Harris, 1996).</td>
<td>Sodelovanje v odprtem dialogu in komunikaciji (Kets de Vries, 1999).</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani tima morajo biti spoštljivi, realistični ter morajo med seboj imeti podobna pričakovanja (Harris &amp; Harris, 1996).</td>
<td>Sodelovanje v odprtem dialogu in komunikaciji (Kets de Vries, 1999).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Ustreznost sestava tima</strong></th>
<th><strong>Uspešen tim je odraz ustreznega sestavljenega tima (Bradley &amp; Frederic 1997).</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Člani tima se morajo zavedati svoje vloge v timu in razumeti, kaj se od njih pričakuje (Wagemam, 1997).</td>
<td>Člani tima se morajo zavedati svoje vloge v timu in razumeti, kaj se od njih pričakuje (Wagemam, 1997).</td>
</tr>
<tr>
<td>Vloge, odnosi, naloge in odgovornosti morajo biti jasno opredeljene (Harris &amp; Harris, 1996).</td>
<td>Člani tima se morajo zavedati svoje vloge v timu in razumeti, kaj se od njih pričakuje (Wagemam, 1997).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**se nadaljuje**
**Tabela 8: Razdelitev tabele (nad.)**


Vodje uspešnih timov so vizionarji in vedo, kako spodbudi svojo sodelavce, da jim bodo sledili. Svojemu delu so predani, izvirni, so neodvisnega duha in popolnoma samozavesti. Lahko bi rekli, da gre za vodenje z lastnim zgledom, ki je ena najpomembnejših metod za upravljanje ustvarjalnih timov (Srića, 1999).

Ko je projekt zaključen, se učinkovitost timskega dela meri s pomočjo naslednjih treh rezultatov; produktivnosti rezultata, osebnega zadovoljstva ter zmožnosti prilagajanja in učenja. Produktivnost rezultata je povezana s kakovostjo in količino rezultatov, ki so bili pomembni za dosego cilja timskega dela. O zadovoljstvu timskega dela govorimo takrat, ko so zadovoljene osebne potrebe članov timskega dela, ob tem pa se ohrani pripadnost in predanost timu. O zmožnosti prilagajanja in učenja govorimo takrat, ko član lahko prenašajo svoje znanje in sposobnosti, na preostale
člane in hkrati vplivajo na potencial organizacije, da se lahko hitreje odziva na bodisi grožnje bodisi priložnosti (Daft & Marcic, 2011).

2 KONCEPT AVTENTIČNEGA VODENJA

2.1 Vodenje

2.1.1. Opredelitev vodenja


Tabela 9: Opredelitev vodenja tujih avtorjev

<table>
<thead>
<tr>
<th>Definicije vodenja</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vodenje je sposobnost vplivanja na skupino, da doseže svoje cilje (Daft, 1994, str. 478).</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Vodenje je pojem, ki zajema lastnosti in ravnanja vodje, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Veliko avtorjev izpostavlja, da je pri vodenju ključnega pomena besedna zveza »želeti si«. S to definicijo želijo povedati, da se vodenje vedno izvaja med ljudmi (Dimovski & Penger, 2008). Vodenje je sposobnost navdihovanja in motiviranja ljudi. Z vodenjem

2.1.2. Značilnosti vodij


Slika 2: Značilnosti avtokratskega vodenja

Človek, ki ima v sebi lastnosti avtokratskega vodenja, kot so avtoriteta, ki temelji na moči, ukazovalnosti, samodrštvu, racionalnosti, konvergentni logiki in enosmerni komunikaciji, lahko vodi le naloge, ki so standardizirane in dobro programirane. Ko se naloga že izvaja, ni veliko možnosti spreminjanja začetnih pristopov. V primeru težav je torej ključnega pomena improvizacija vodje. Posamezniki lahko svoj pristop k delu spremenijo le, če jim to dovoli vodja (Mayer, 2004).


Mayer (2004) navaja, da so bile izvedene številne študije, ki kažejo nizko stopnjo povezanosti med ključnimi lastnostmi vodje z uspešnostjo vodenja. Vodenje je kompleksen proces, v katerem se nenehno spreminjajo deleži in intenzivnost posameznih lastnosti oseb. V raziskavi,
v kateri je sodelovalo preko 800 univerzitetno izobraženih ljudi in je raziskovalce zanimalo, katere so ključne lastnosti uspešnega vodenja, so bili rezultati naslednji, prikazno v Tabeli 10.

**Tabela 10: Lastnosti uspešnih vodij**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lastnosti uspešnih vodij</th>
<th>Opis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Inteligentnost</td>
<td>Uspešni vodje so ponavadi nadpovprečno inteligentni. Hkrati lahko izvajajo več opravil – vzporedno procesiranje.</td>
</tr>
<tr>
<td>Osebnost</td>
<td>Pokazalo se je, da je v ospredju dominantnost ter želja po moči in vplivanju na druge.</td>
</tr>
<tr>
<td>Odprtost</td>
<td>Ekstravertiranost je temelj komunikativnosti, družabnosti, sodelovanja, izražanja čustev in vzpostavljanja medsebojnih odnosov.</td>
</tr>
<tr>
<td>Čustvena stabilnost</td>
<td>Lastnost, ki vodji pomaga, da se v primeru pozitivnega ali negativnega čustvovanja zna vrniti v nevtralno čustveno stanje. Gre za obrambni mehanizem, ki ga mora vodja usvojiti, če se želi učinkovito spopadati s stresom.</td>
</tr>
<tr>
<td>Značaj, pridobljen z vzgojo</td>
<td>Poštenost (vzbuja zaupanje sodelavcev) + odgovornost + zanesljivost (izpolnitev obljub in dogovorov).</td>
</tr>
<tr>
<td>Ustvarjalnost</td>
<td>Ustvarjalnosti ni mogoče načrtovati, lahko se jo le spodbuja in procesira. Ustvarjalni vodje povedo tako kot mislijo, in so vedno trmatno vztrajni. Gre za karizmatično osebnost, ki zna čustveno voditi tudi pri svojih sodelavcih.</td>
</tr>
<tr>
<td>Izraznost</td>
<td>Gre za kompleksen proces oddajanja sporočila, ki se ga je mogoče naučiti. Vodja je tista oseba, ki je odgovorna, kako, na kakšen način bo sporočila, predala svojim sodelavcem.</td>
</tr>
<tr>
<td>Empatija</td>
<td>Sposobnosti vživljanja v druge se ni mogoče priučiti.</td>
</tr>
<tr>
<td>Pozitivna samopodoba</td>
<td>Človek, ki je zadovoljen sam s sabo, samokritičen in usmerjen k napredovanju, le tak lahko uspešno vodi druge.</td>
</tr>
<tr>
<td>Odločnost</td>
<td>Odločnost je kompleksen pojem, saj je odvisen od trenutne čustvene situacije. Če bo vodja v negativni čustveni situaciji, odločnost ne bo izražena.</td>
</tr>
<tr>
<td>Altruizem in filantropija</td>
<td>Vodja, ki vidi le sebe in ne svojih sodelavcev bo se sasema izgubljal na pomembnosti in potrebnosti. Uspešen vodja bo vedno v ozadju. V ospredju bo le, ko bo to potrebno. Vedno bo na prvo mesto postavil druge. Pomembna je tudi socialna odgovornost. Pod to razumemo, da bo vodja vedno pripravljen pomagati. Vodja, ki vodi s pametjo ve, da so ključni dejavniki za njegov uspeh in ugled sodelavci.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


2.1.3 Načini vodenja

Številni avtorji navajajo različne načine vodenja. Vodenje je v osnovi razumljeno kot vzdrezavanje reda, kontroliranje vedenja in usmeritev ljudi, da bodo dosegli ekonomsko cilje. Vendar je ob takšnem razumevanju vodenja izključen človeški faktor. Zato so se skozi leta razvili novi pristopi vodenja, ki ljudi usmerja in podpira pri samem delu. Vsak pristop vodenja ni primeren za vsako organizacijo. Ali je organizacija izbrala primeren način vodenja ali ne, se lahko meri le s pomočjo vprašanja, ali je organizacija dosegla želene cilje. Učinkoviti rezultati bodo le takrat, kadar bo določen način vodenja uporabljen v ustrezni organizacijski klimi (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005). Med pogostejšimi pristopi vodenja bi opredelili (1) vodenje z izjemami, (2) vodenje s pravili odločanja, (3) vodenje z motiviranjem, (4) vodenje s soudeležbo, (5) vodenje z delegiranjem in (6) vodenje s cilji.

2.1.3.1 Vodenje z izjemami

Vodenje z izjemami temelji na predpostavki, da naj se vodje ne ukvarjajo s podrobnosti, temveč le z izjemami, odkloni in nalogami (Dimovski et al., 2005). Vse ostalo delo pa naj prenesejo na svoje podrejene. Pred predajo dela podrejenim je ključno, da jim povede, kaj o njih pričakujejo, ter hkrati določijo, kakšna naj bodo komunikacijska pravila (Lipičnik, 1998). Prednosti vodenja z izjemami so predvsem v razbremenitvi vodij in večji samostojnosti podrejenih.

2.1.3.2 Vodenje s pravili odločanja


2.1.3.3 Vodenje z motiviranjem

Vodenje z motiviranjem je koncept vodenja, pri katerem gre za vpliv na človekovo vedenje na način, da se izkorišča človekova želja po samouresničitvi. Ob tem se pričakuje, da bodo delavci aktivnejši, če imajo možnost, da se pri svojem delu razvijajo, izobražujejo, so ob tem samostojni, se jim njihovo delo zdi zanimivo ter lahko sami kontrolirajo dosežene rezultate. Pri takšnem načinu vodenja se med vodjo in njegovimi sodelavci razvije odnos, ki ga lahko opredelimo kot partnerstvo (Lipičnik, 1998).
2.1.3.4 Vodenje s soudeležbo


2.1.3.5 Vodenje z delegiranjem

Ključna lastnost vodenja z delegiranjem je delegiranje odgovornosti. Sodelavci postanejo odgovorni za zaokrožena in samostojna področja dela. Da bi takšen sistem lahko deloval, je treba upoštevati določene organizacijske predpostavke in spoštovati obveznosti, ki jih imajo vodje in sodelavci med seboj. Takšen sistem je v praksi pogost (Lipičnik, 1998).

2.1.3.6 Vodenje s cilji

Koncept vodenja s cilji se opredeljuje kot aktivnost, s pomočjo katere se znotraj organizacije določijo cilji. Nato se vse delavce usmeri k doseganju določenih organizacijskih ciljev. Uspešnost takšnega načina vodenja se meri po številu uspešno doseženih ciljev. Vodenje s cilji je eden izmed bolj znanih načinov vodenja in v praksi pogosto uporabljen (Lipičnik, 1998).

2.1.4 Načini vodenja – transformacijsko in transakcijsko vodenje

2.1.4.1 Transformacijsko vodenje

Ključno modelom vodenja, ki so se razvijali, nobeden izmed njih ni opredeljeval, kako in koliko lahko vodja vpliva na svoje sodelavce. Ob razvoju organizacij se je potreba po spodbujanju in usmerjanju zaposlenih povečevala. Na podlagi slednjih predpostavk sta se izoblikovala dva načina vodenja; transformacijski in transakcijski način (Možina et al., 2002).


**Tabela 11: Lastnosti transformacijske vodje**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Opredelitev lastnosti transformacijske vodje</th>
<th>Vodja zna predstaviti vizijo in poslanstvo. Pri svojih zaposlenih izzove ponos, preko katerega doseže spoštovanje in zaupanje vseh sodelavcev.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Karizma</td>
<td>Vodja uporablja različne načine, s katerimi sodelavce usmeri k določenim prizadevanjem. Namen, ki ga želi doseči, jim predstavi na preprost način.</td>
</tr>
<tr>
<td>Inspiracija</td>
<td>Vodja želi razvijati ustvarjalnost, racionalnost ter jih naučiti, da bi vse probleme reševali sistematično.</td>
</tr>
<tr>
<td>Intelektualne spodbude</td>
<td>Vodja želi razvijati ustvarjalnost, racionalnost ter jih naučiti, da bi vse probleme reševali sistematično.</td>
</tr>
<tr>
<td>Upoštevanje posameznika</td>
<td>Vodja želi razvijati ustvarjalnost, racionalnost ter jih naučiti, da bi vse probleme reševali sistematično.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Vir:** Prirejeno in povzeto po S. Možina et al., Management, 2002.

2.1.4.2 Transakcijsko vodenje

O transakcijskem vodenju govorimo takrat, ko se vodja in njegovi sodelavci dogovarjajo o materialnih, socialnih, kadrovskih in preostalih ugodnostih, ki jih lahko delavec uživa. Te ugodnosti so delavcu na voljo v primeru dobro opravljenega dela oziroma ko se delavec drži dogovora, ki sta ga sklenila z vodjo. Glavna razlika med transformacijsko in transakcijsko vodjo je, da naloge slednjega ni navdihovanje svojih sodelavcev, temveč ravnanje po vnaprej določenih pravilih. Za transakcijsko vodenje bi lahko trdili, da je zelo podobno klasičnemu načinu vodenja. Vodja ima vlogo nadrejenega in delo vodi po pravilih, ki so vnaprej predpisana (Možina et al., 2002).

Njegov način delovanja je povsem drugačen od načina delovanja transformacijske vodje. Kadar gre za proces nagradevanja, se vodja vedno pogaja za nagraditev tistega sodelavca, ki je skozi proces dela prizadeven. Hkrati je za vsak večji dosežek nagraven. Transakcijsko vodenje bi lahko opredelili kot aktivno vodenje z izjemami. Vodja ves čas spremlja dogajanje in išče odmike od vnaprej določenih pravil in standardov. Takšen vodja ne želi imeti odgovornosti in se vedno izogiba timskega načina dela (Možina et al., 2002).

**2.2 Avtentični vodja**

Avtentična vodja je vodja sodobne organizacije. Avtentično vodjo lahko opredelimo kot vodjo, ki deluje skladno s svojimi osebnimi vrednotami in prepričanji. S takšnim načinom dela si pri svojih sodelavcih zgradijo spoštovanje ter pridobijo njihovo zaupanje (Dimovski et al., 2009). Shamir in Eliam (2005) pravita, da biti avtentični vodja pomeni biti originalen in ne kopija nekoga drugega. To ne pomeni, da so takšne vodje edinstvene ali imajo zelo raznolike osebne
lastnosti. Njihove vrednote, prepričanja ter njihovo poslanstvo ni nujno, da se bistveno razlikuje od preostalih vodij. Proces, preko katerega so prišli do določenih prepričanj in znanj, ni proces, ki bi bil kopija drugih. Svoje vrednote in prepričanja so ponotranjili na podlagi svojih osebnih izkušenj. Avtentični vodje ne ponotranjijo določenih vrednot in prepričanj, ker bi bile le-te družbeno ali politično priznane. Razlog ponotranjanja je, da so vse doživeli in takšne vrednote razumejo kot resnične.


2.2.1 Razvoj avtentične vodje


Tabela 12: Smernice za razvoj vodje

<table>
<thead>
<tr>
<th>Smernice pri razvoju vodje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>se nadaljuje</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Tabela 12: Razdelitev tabele (nad.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Smernice pri razvoju vodje</th>
<th>Preden oseba postane avtentični vodja, mora vedeti, kdo je in kaj želi v življenju doseči.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Izražanje svojih vrednosti pod pritiskom</td>
<td>Oseba mora svoje vrednote oblikovati sama. Dokler ne bodo preizkušene v kritičnih situacijah, le-ta ne bo vedela, kakšne točno so.</td>
</tr>
<tr>
<td>Zaupanje v lastne sposobnosti + motivacija</td>
<td>Le oseba, ki je svojemu delu resnično predana s celim telesom, bo lahko dosegala osebno zadovoljstvo in delovno uspešnost.</td>
</tr>
<tr>
<td>Sožitje s soljudmi</td>
<td>Gledano z vidika hierarhije je vodja na vrhu sam. Zato je pomembno, da ima okoli sebe ljudi, ki ga podpirajo.</td>
</tr>
<tr>
<td>Osebnostna integriteta</td>
<td>Zavezanost sodelavcev bo avtentični vodja dosegel takrat, ko bo na delovnem mestu enak kot v domačem okolju.</td>
</tr>
<tr>
<td>Poznavanje namena vodenja</td>
<td>Oseba, ki želi biti avtentični vodja, mora vedeti, zakaj želi voditi druge in kaj je tisto, s čimer jih bo navdušil.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


2.2.2 Sposobnosti in prednosti avtentičnih vodij


2.2.2.1 Razvoj upanja

<table>
<thead>
<tr>
<th>Priporočila</th>
<th>Napotki</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Uporabite metodo Snyder, ki omogoča postopni napredek.</td>
<td>S pomočjo metode Snyder se glavni cilj porazdeli na več podciljev, s katerimi vodja napreduje postopoma. Z manjšimi koraki bo vodja lažje dosegel ključni cilj.</td>
</tr>
<tr>
<td>Razvoj enega ali več načrtov dela.</td>
<td>Oseba naj opredi dodatni načrt za realizacijo ciljev. Nepak če je vredno nameniti razvoju alternativnih poti in akcijskih načrtov, s katerimi bo glavni cilj lažje dosegljiv.</td>
</tr>
<tr>
<td>Bodite pripravljeni tudi takrat, ko se pojavijo težave.</td>
<td>Treba je oblikovati proces dela, s katerim se bo spodbujalo vztrajnost, ko se bodo pojave težave. Ključen je odmik od zahtevnih, dolgoročnih ciljev in premik k doseganju obvladljivih podciljev. Razvoj upanja med zaposlenimi, kar jim bo omogočalo, da bodo napredovali postopoma z namenom doseganja manjših ciljev, z namenom uresničevanja delovnih nalog.</td>
</tr>
<tr>
<td>Bodite pripravljeni na možnost izbire alternativnih poti, ki bodo vodile do končnega cilja.</td>
<td>Primarni proces doseganja glavnega cilja ni več praktičen in produktiven. Takšen način doseganja cilja ne spodbuja uporabe analize, »kaj če«.</td>
</tr>
<tr>
<td>Bodite pripravljeni določiti nove cilje, da se izognete izgubi upanja celotne ekipne.</td>
<td>Potreben je uvid, kdaj ni več pametno vztrajati na poti do cilja, ki je določena. Takrat je pomembno razmisлитi, kako in kdaj odstopiti od glavnega cilja in se osredotočiti na druge cilje. Predhodne izkušnje so tiste, ki posamezniku omogočijo, da lažje določi nove cilje.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


2.2.2.2 Razvoj zaupanje med člani tima


Prednosti avtentičnih vodij se kažejo v tem, da želijo pri svojih sodelavcih zgraditi pozitivnost, dobroto ter integriteto na različne načine. Prvi način je, da svoje sodelavce spodbujajo k odprti komunikaciji. Pomagajo jim pri tem, da so pri delu, ki ga je potrebno opraviti zagnani. Za to je potrebno, da bistvene informacije pridobijo vsi. Zadnji način je, da jim povede vtise in svoje občutke, ki jih čutijo v sodelovanju z drugimi ljudmi (Dimovski et al., 2009).

2.2.2.3 Razvoj pozitivnih čustev

Vodenje ima ključno vlogo v procesu managementa, saj vpliva na pozitivna čustva. Pozitivna čustva pa posledično vplivajo na razvoj pozitivnih odnosov in ne nazadnje na vodenje. Zlasti lahko podamo trditev, da so pozitivna čustva ključna za avtentično vodenje. Če želi vodja pri sebi razviti avtentičnost, se mora posvetiti vsakodnevemu delu na sebi ter poznati svojo osebnost. Bistvena vprašanja, ki bodo posamezniku v pomoč pri odkrivanju svoje avtentičnosti, so: (1) kdo sem, (2) koga poznam – ključni so sledilci, (3) kaj znam – pomembno je, da posameznik gradi svojo osebnost in se je vedno pripravljen učiti, (4) kaj čutim – poznaš svoja čustva ter upoštevati moralo in čustva sledilcev, (5) kaj sem doživel in (6) kaj zmorem – sledilci želijo vedeti, ali jim avtentični vodja lahko pomaga na poti do novih zmag (Dimovski et al., 2009).

Vsa čustva vplivajo na razmišljanje in vedenje posameznikov. Pozitivna čustva bodo pripomogla k boljšemu in uspešnejšemu razvoju ter doseganju vseh izzivov, do katerih lahko pride znortraj organizacije. Tako negativna kot pozitivna čustva vplivajo na posameznika, kar posledično vpliva na razvoj samega vodenja in hkrati tudi na osebno identiteto (Dimovski et al., 2009).

2.2.2.4 Razvoj optimizma

O optimizmu posameznika lahko govorimo takrat, ko ima le-ta visoko razvita pričakovanja o pozitivnih zunanjih rezultatih ter začasnih in specifičnih vzrokih za lažje pojasnjevanje slabih in negativnih dogodkov. Hkrati pa ima močno razvita pričakovanja o notranjih, stabilnih in globalnih vzrokih za lažje pojasnjevanje dobrih in pozitivnih dogodkov. Delovna motivacija, uspešnost, zadovoljstvo pri delu ter vztrajnost ob pojavu ovir in težav so kakovosti
optimističnih posameznikov. Optimisti svoje osebne pomanjkljivosti in nezadovoljstvo vrednotijo kot začasno stanje (Dimovski et al., 2017).

Avtentični vodja je oseba, ki mora znotraj svojega tima znati dvigniti raven optimizma. Grossman (2000) je prišel do ugotovitve, da tisti vodje, ki vedo, kakšen pomen imajo čustva, veliko lažje motivirajo svoje sodelavce za delo. Prav tako je pojasnil, da je eden izmed načinov za spodbujanje optimizma pri sodelavcih ta, da se poviša stopnja identifikacije z vodjo s pomočjo pozitivnih čustev. To pa na dolgi rok vpliva na pozitivne odnose in ne nazadnje na uspešnost tima in organizacije (Dimovski et al., 2009).

2.2.2.5 Razvoj samozavesti in samoregulacije


<table>
<thead>
<tr>
<th>Poti samokontrole</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vzpostavitev lastnih vrednot.</td>
</tr>
<tr>
<td>Ocenjevanje odstopanja med postavljeni standardi in doseženimi rezultati. V povezavi z vedenjem.</td>
</tr>
<tr>
<td>Predstavitev aktivnosti, ki bodo pripomogle k odpravi odstopanj.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


2.2.2.6 Razvoj miselne prožnosti

V družbi nastopa splošno mnenje, da je miselna prožnost komponenta, ki je osnovana na osnovi genetike. Se pravi, da če posameznik nima prave genske zasnove, le-te ne more razviti. Miselna prožnost je komponenta, ki se lahko razvija skozi celotno življenjsko obdobje. Udejanja pa se lahko pri vsakodnevnih aktivnostih. Miselna prožnost je opredeljena kot proces in ne le kot
končen cilj. Ključne značilnosti ljudi, ki jih navajajo Dimovski et al. (2009), so naslednje; trdno neomajno sprejemanje stvarnosti, globoko prepričanje, ki je podkrepljeno z močnimi vrednotami, da je življenje vredno, ter sposobnost improviziranja in prilagajanja ob večjih spremembah (Dimovski et al., 2009).

2.3 Avtentično vodenje v učeni se organizaciji

Vodenje učeni se organizacije je pogojeno s smernicami, ki jih postavimo na začetku. Med vodjo in njegovimi sodelavci v timu je treba vzpostaviti zaupanje. Odnos, ki ga bo vodja vzpostavil s svojimi zaposlenimi, je ključen pri tem, ali bo tim pripravljen sodelovati pri nalogah in izzivih, ki mu bodo dane ali ne. Za uspešen proces dela je pomemben razvoj avtentičnosti tako na strani tima kot vodje (Dimovski et al., 2009).

Avtentično delovanje je proces znotraj celotne učeni se organizacije. Delovati avtentično pomeni imeti možnost odprte komunikacije, nenehnega izpopolnjevanja ter možnost merjenja uspešnosti nagrajevanja. S takšnim načinom dela lahko organizacije omogočijo razvoj vseh posameznikov, ki delujejo znotraj učeni se organizacije.


\textit{Slika 3: Učešča se organizacija}

\begin{center}
\begin{tikzpicture}
\node (1) at (0,3) {	extbf{1. element \small Postavitev temeljev}};
\node (2) at (3,0) {	extbf{2. element \small Izgradnja podpornih okoli}};
\node (3) at (0,-3) {	extbf{3. element \small Oblikovanje celovite strategije}};
\node (4) at (-3,0) {	extbf{4. element \small Proces vodenja in klima znanja}};
\node (5) at (0,-6) {	extbf{5. element \small Oblikovanje in implementacija modela}};
\node (6) at (-3,-3) {	extbf{6. element \small Spremljanje procesa in vrednotenje}};
\node (7) at (3,-3) {	extbf{7. element \small Sidranje in širitev koncepta}};
\node (org) at (0,0) {	extbf{Organizacija MODEL FUTURE-O}};
\end{tikzpicture}
\end{center}

\textit{Vir Prirejeno in povzeto po V. Dimovski et al., Učešča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.}

Dimovski et al. (2009) pravijo, da o modelu avtentičnega vodenja znotraj učne se organizacije govorimo takrat, ko se udejanjanje učne se organizacije izvaja s pomočjo avtentičnih načinov vodenja. Hkrati pa avtentični vodja s pristopom avtentičnega delovanja vpliva na razvoj in rast učne se organizacije. Šele takrat lahko govorimo o neprekinjenem kroženju medsebojne odvisnosti in učenja med konstruktom avtentičnega vodenja in učenju se organizacijo. Šele ob prepletu vseh pomembnih elementov lahko trdimo, da je takšna organizacija zaradi vseh prednosti na višji stopnji tako s strani zrelosti kot modrosti.

2.3.1 Avtentično in strateško delovanje vodij


_Tabela 15: Vloga avtentične vodje pri oblikovanju strategije_

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vloge avtentičnih vodij</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Okolje organizacije je treba pravilno zaznati.</td>
</tr>
<tr>
<td>Določeno število neprijetnih vzvodov, ki spodbudijo, da pride do sprememb. Ne sme pa priti do razvoja strahov.</td>
</tr>
<tr>
<td>Oblikovati takšno vizijo, ki bo omogočala psihološko varnost ali dovoliti zaposlenim, da sodelujejo pri gradnji vizije.</td>
</tr>
<tr>
<td>Zavedanje negotovosti.</td>
</tr>
<tr>
<td>Znati sprejeti napake in se hkrati zavedati, da so bistvene v procesu učenja.</td>
</tr>
<tr>
<td>Biti pozoren na vse faze v organizaciji – poznati priložnosti/nevarnosti zunanjega okolja ter prednosti/slabosti notranjega okolja, oblikovanje strategije, ki sovpara s poslanstvom organizacije, urenščevanje strategije in ovrednotenje/kontrola strategije.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

_Vir: Prirejeno in povzeto po V., Dimovski et al., Avtentično vodenje v učenci se organizaciji, 2009._


_2.3.2 Komunikacija med avtentičnimi vodji ter njihovimi sodelavci_

Skozi generacije se je pomen komunikacije začel spreminjati. Tako kot je bila najprej pomembna le enosmerna komunikacija, ki je potekala s smeri vodje proti njegovim sodelavcem, se je to s časom spremenilo. Ena izmed lastnosti, ki jo je ponotranjil avtentični vodja, ki deluje znotraj učenja se organizacije je vizionarstvo. Ob tem pa je smiselno poudariti, da mora avtentični vodja znati svojo vizijo prenesti na svoje sodelavce. Sodelavci morajo njegovo vizijo prav tako ponotranjiti in jo začutiti kot njihovo, da bodo delovali po enakem principu (Dimovski et al., 2009).

Dimovski et al. (2009) so spoznali, da bodo zaposleni veliko raje verjeli avtentični vodji, v primeru, da jim je le-ta všeč, če pa je vodja oseba, ki jim ni blizu, bodo sporočili, ki jim ga želi.

2.3.3. Metode razvoja avtentičnega vodenja


*Slika 5: Metode razvoja avtentičnih vodij*

2.3.3.1 Akcijsko učenje


2.3.3.2 360-stopinjsko vodenje


2.3.3.3 Sistem mentorstva

**Tabela 16: Prednosti avtentičnih mentorjev**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prednosti mentorjev</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Avtentični mentor ne ukazuje – spodbuja rast sledilcev.</td>
</tr>
<tr>
<td>Svoje zaposlene usmerja, spodbuja in jim zna prisluhniti.</td>
</tr>
<tr>
<td>Avtentični mentor se nikoli ne dokazuje; ne sebi in zlasti ne svojim sledilcem.</td>
</tr>
<tr>
<td>Njihova glavna prednost je skromnost.</td>
</tr>
<tr>
<td>Mentor bo dober, če bo imel sam dobrega mentorja; ta mu pripravlja vedno nove izzive ter pospešuje njegovo rast.</td>
</tr>
<tr>
<td>Avtentični mentor svoje sledilce ve, da je potrebna taka pohvala kot kritika sledilcev. Vendar jim to predstavi na način, da v njih spodbudi spremembo, produktivnost in kakovost.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Vir: J. Peterlin, Razvoj voditeljstva v učenci se organizaciji, 2007.*

Odnos med mentorjem in njegovimi sledilci temelji na medsebojnem spoštovanju. Ne gre za hierarhični odnos, temveč sta si mentor in sledilec enakovredna. So običajno razvijajo enakomerno vzajemno razumijevanje in vpliv. Mentor je oseba, ki na podlagi svojih predhodnih izkušenj svoje sledilce spodbuja, da razmišljajo širše in dosežejo svojo željo. Mentor mora biti njihov ideal, kakršnega želijo doseči tudi sami. Za avtentično vodjo je mentorstvo strateška dejavnost, ki je povezana s konkurenčnostjo organizacije. Vodja se mora razvijati na področju mentorstva. Če se ne, se razvoj organizacije prične upočasnjevati (Dimovski et al., 2009).

2.3.3.4 Sistem nasledstva


2.3.3.5 Učeči se timi

Ključni elementi učenja so temi. Biznis podjetnik se uči se organizacije, da je prost pretok znanja med posamezniki, ki delujejo znotraj podjetnikov. Velik pomen ima tudi tako imenovano skrito znanje. Znanje, ki ga posamezniki pridobijo preko izkušenj in z ustvarjanjem medsebojnih odnosov. V praksi naj bi vsak zaposleni dnevno namenil nekaj časa...
ustvarjalnemu snovanju. Mayer (2008) je opredelil različne možnosti spodbujanja ustvarjalnosti vodilnih timov; (1) uporaba različnih metod sproščanja, (2) dnevni pregled objav strokovnega časopisa, (3) ideje, ki nastanejo v glavi kot preblisk, si je treba zapisati, (4) timi se morajo sestati vsaj enkrat tedensko, da predelajo ustvarjalne prebliske in preko njih mogoče začnejo snovati nove ideje, (5) izbor skupnih športnih aktivnosti ali umetniških srečanj, ki služi kot pomoč pri nastajanju novih idej (Penger et al., 2009).

2.3.3.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb


2.3.4 Merjenje uspešnosti in nagrajevanje

2.3.4.1 Merjenje uspešnosti


Tradicionalne kazalce uspešnosti bi lahko opredelili tudi kot finančne kazalce, saj so le ti osredotočeni na končni rezultat, ne pa na dejavnike, ki vplivajo na uspeh organizacije. S sodobnimi kazalci uspešnosti se spremljajo strateški dejavniki. Strateško pomembni dejavniki so tisti, preko katerih izvemo razloge za rast in razvoj organizacije. Preko njih se merijo znanje, sprememnosti, sposobnosti, organizacijska klima ter inovativnost (Pučko et al., 2006).

Sodobni sistemi kazalcev, s katerimi se meri uspešnost, so povezani s strateškim planom organizacije. Ločimo tako finančne kot nefinančne strateške cilje. Prvi opredeljujejo končni rezultat, drugi pa so tisti, ki niso izraženi v denarni enoti. Oboji, tako finančni kot nefinančni cilji, pa morajo biti kvantificirani. Dva najpomembnejša razloga za kvantifikacijo finančnih in nefinančnih ciljev sta, da so tako opredeljeni cilji veliko bolj operativni ter da lahko vsako dodatno izboljšanje na področju, kjer je bil definiran določen strateški cilj, kaže, da je bil cilj že dosežen (Pučko et al., 2006).
2.3.4.2 Nagrajevanje


2.4 Timsko delo in avtentično vodenje – Učča se organizacija

Učča se organizacija je organizacija znanja. Senge (1990) uččo se organizacijo opredeljuje kot organizacijo, v kateri zaposleni razvijajo svoje sposobnosti v želji, da bi dosegli želene rezultate. Želeno je razvijanje novih načinov mišljenja. Timska prizadevanja se vzpostavljajo svobodno. Za zaposlene je značilno neprekinjeno učenje z namenom, da spoznajo proces delovanja organizacije. Senge (1990) je opredelil pet ključnih elementov za oblikovanje inovativne učče se organizacije; (1) sistemsko mišljenje, (2) osebno mojstrstvo – objektivno obravnavanje realnosti, (3) mentalni model – vrednote, prepričanja, ki vplivajo na to, kako bo posameznik razumel realnost, (4) skupna vizija in (5) timsko učenje (Dimovski et al., 2005).

Garvin (2013) pravi, da učča se organizacija temelji na ustvarjanju, pridobivanju in prenosu znanja. Deluje v smeri spreminjajočega vedenja z namenom pridobivanja novega znanja in vpogleda vanj.

**Tabela 17: Izhodišča za vodenje timov v Učeči se organizaciji**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Izhodišča za vodenje tima v učeči se organizaciji</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vodji ni treba vedeti vsega – poznati mora svoje prednosti ter kako bodo le-te vplivali na tim.</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja mora ponotranjiti koncept timskega dela. Pomeni, da se zaveda, da niso pomembne le njegove besede, temveč tudi dejanja. Vodja mora znati svojo moč porazdeliti med vse člane tima.</td>
</tr>
<tr>
<td>Naloga vodja je, da ustvari takšen tim, ki bo odgovoril na vprašanje. Potrebno je, da vodja usklaja aktivnosti članov tima. Časa ne sme izgubljati s podrobnostmi. Le-te naj določi ostalim članom v timu.</td>
</tr>
<tr>
<td>Koncept stalnega učenja + vodja = uspešen tim</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Vir: Prirejeno in povzeto po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009.*


### 3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA


### 3.1 Predstavitev izbranega podjetja

odnose. Tako med zaposlenimi kot v odnosu do odjemalcev želijo vzpostaviti zaupanje in za vsak projekt vedno prevzamejo odgovornost.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija


*Slika 6: Raziskovalni načrt*
3.2.1 Cilji raziskave ter zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti konstrukt timskega dela ter konstrukt avtentičnega vodenja v izbranem podjetju. S tem želimo ugotoviti njuno medsebojno povezanost ter vpliv na poslovanje in končni, boljši rezultat podjetja.


3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da je pristop avtentičnega vodenja pozitivno povezan z uspešnostjo in razvojem timskega dela v izbranem podjetju. Od tega je odvisno, koliko truda so člani tima pripravljeni vložiti za doseganje boljših rezultatov.

Multimetodološka raziskava temelji na naslednjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
2. Ali vodje izbranega podjetja spodbujajo timsko delo?
3. Ali avtentično vodenje timov znotraj izbranega podjetja vpliva na končni cilj rezultat projekta?

3.2.3 Oblikovanje vprašalnika


Za spletni anketni vprašalnik sem se odločila, ker je bila anketa izvedena v velikem podjetju, ki zaposluje več kot 250 posameznikov. Na ta način sem lažje pridobila višji delež posameznikov, ki so si vzeli čas za izpolnitev ankete. Za izpolnitev vprašalnika ni bilo potrebnih več kot 10 minut njihovega časa. Pomanjkljivost spletnega anketiranja je v možnosti predčasnega zaključka izpolnjevanja. Anketna vprašalnika sta v Prilogah 1 in 2.

3.2.4 Oblikovanje poglobljenega intervjuja


3.3 Analiza anketnega vprašalnika in interpretacija rezultatov

3.3.1 Analiza anketnega vprašalnika za vodje

Vprašalnik o timskem delu in avtentičnem vodenju na koncu vključuje vprašanja o demografskih spremenljivkah, s pomočjo katerih smo želeli pridobiti osnovne podatke o vprašanih. Zanimalo so nas demografske spremenljivke (1) spol, (2) starost in (3) izobrazba vodij timov. Poleg tega smo želeli prikazati še, kako velike time vodijo anketirani vodje. Struktura je prikazana v Tabeli 18.

_Tabela 18: Struktura anketiranih_
**Tabela 18: Razdelitev tabele (nad.)**

<table>
<thead>
<tr>
<th>STAROST VODIJ (v %)</th>
<th>VELIKOST TIMA, ki ga vodijo (v %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>18−24</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>25−34</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>35−44</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>45−54</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>54 let in več</td>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

V prvem delu vprašalnika, ki se je navezoval na konstrukt timskega dela, nas je zanimalo, katere so tiste osebne in delovne lastnosti timskega dela, ki bi jih vodje opredelili kot ključne. Na vprašanja o tiskem delu so vodje odgovarjali tako, da so izražali stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z zapisanimi trditvami. Pri tem je 1 pomenilo sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam.

Slika 7 prikazuje, kako so vodje ocenili lastnosti timskega dela. V povprečju so kot najpomembnejše z najvišjo oceno izpostavili (1) prispevanje novih idej vseh, ne glede na hierarhično raven, (2) svoboden način izražanja članov tima in (3) poslušanje vodje svojih sodelavcev in ne kritiziranje v primeru konfliktov. Z najmanjšo stopnjo strinjanja so ocenili (1) medsebojno povezanost vseh članov tima, (2) prijetnost organizacijske klime in (3) višino motivacije za delo v timu, tudi izven organizacije.

**Slika 7: Pomembnost lastnosti timskega dela**

**Tabela 19: Merjenje stopnje avtentičnosti vodij**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Število točk</th>
<th>Stopnja avtentičnosti za vodje ali sledilce</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>76 točk ali več</td>
<td>Oseba je zelo avtentična in je zgled ostalim zaposlenim. Vodja bo uspešno razvijal sposobnosti svojih sodelavcev. S svojo avtentičnostjo bo zgled drugim na njihovi poti do avtentičnosti.</td>
</tr>
<tr>
<td>60–75 točk</td>
<td>Zelo zadovoljiva stopnja avtentičnosti. Oseba potrebuje še nekaj več izkušenj, spoznavanja sebe in gradnje odnosa z drugimi. Vendar je taka oseba na pravi poti do avtentičnosti.</td>
</tr>
<tr>
<td>43–59 točk</td>
<td>Na tej stopnji gre za povprečno avtentičnost. Posameznik se mora na poti do avtentičnosti osredotočiti na odprte, transparentne in iskrene odnose.</td>
</tr>
<tr>
<td>42 točk ali manj</td>
<td>Posameznik ima velike težave pri avtentičnem vodenju. Priporočeno je, da se posameznik posveti razvijanju veščin avtentičnega vodenja in razvijanju veščin medsebojne komunikacije. Ne nazadnje mora znati vzpostaviti odnos z drugimi posamezniki.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vir: V. Dimovski et al., Napredni management, 2013.

Slika 8 prikazuje, kako so se vodje samoocenili glede avtentičnega vodenja. Pri vseh vprašanjih so se v povprečju ocenili z vsaj »se strinjam«; pri odgovorih, kako hitro se znajo prilagoditi spremembam in glede optimističnosti so se ocenili nekoliko nižje – v povprečju 3,8 in 3,6. Najvišje so se ocenili glede poznavanja svojih lastnih enot delovanja v skladu s svojimi etičnimi načeli, lastnega razvoja in spoštovanja mnenja drugih.
Ko seštejemo povprečne vrednosti iz zgornje Slike 8 po metodologiji Dimovski et al. (2013), ki smo jo opredelili v Tabeli 19, dobimo vsoto 71,2. Pomeni, da so v povprečju anketirani vodje še vedno na zelo zadovoljivi stopnji avtentičnosti, z veliko možnosti, da oseba v prihodnosti postane zelo avtentična.

3.3.2 Analiza anketnega vprašalnika za člane timov

V drugi fazi smo analizirali konstrukta timskega dela in avtentičnega vodenja pri članih timov. Tako kot pri vprašalniku, ki je bil namenjen vodjem tima, smo tudi pri vprašalniku za člane timov na koncu podali še vprašanja, ki so se nanašala na demografske spremenljivke: (1) spol, (2) starost in (3) izobrazba. Poleg tega nas je zanimalo še, v kakšnem timu delujejo in kolikšna je njihova delovna doba v podjetju, kar je prikazano v Tabeli 20.

**Tabela 20: Struktura anketiranih**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ČLANOV TIMA</th>
<th>SPOL (v %)</th>
<th>IZOBRAZBA ČLANA (v %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Moški</td>
<td>26</td>
<td>Srednja šola</td>
</tr>
<tr>
<td>Ženski</td>
<td>74</td>
<td>Višja šola</td>
</tr>
</tbody>
</table>

se nadaljuje
Tabela 20: Razdelitev tabele (nad.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ČLANOV TIMA</th>
<th>IZOBRAZBA ČLANA (v %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Fakultetna diploma 63</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Magisterij 24</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Doktorat 0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>STAROST ČLANA (v %)</th>
<th>VELIKOST TIMA (v %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>18–24</td>
<td>Do 5 sodelavcev 32</td>
</tr>
<tr>
<td>25–34</td>
<td>5–10 sodelavcev 32</td>
</tr>
<tr>
<td>35–44</td>
<td>10–15 sodelavcev 16</td>
</tr>
<tr>
<td>45–54</td>
<td>15 in več sodelavcev 21</td>
</tr>
<tr>
<td>54 let in več</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>DELOVNA DOBA v podjetju (v %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Do 5 let</td>
</tr>
<tr>
<td>Od 5 do 10 let</td>
</tr>
<tr>
<td>Od 10 do 15 let</td>
</tr>
<tr>
<td>Od 15 do 20 let</td>
</tr>
<tr>
<td>Od 20 do 25 let</td>
</tr>
<tr>
<td>25 let in več</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pri ocenjevanju konstrukta timskega dela s strani sodelavcev oziroma članov tima nas je zanimalo, katere so tiste lastnosti timskega dela, ki so zanje najpomembnejše. Zanimalo nas je tudi, ali imajo možnost vplivanja na delovanje tima, opravljanje nalog in ne nazadnje na končni rezultat skupnega dela. Slika 9 prikazuje, da so v povprečju kot najpomembnejše – z najvišjo oceno izpostavili dobro medsebojno komunikacijo, poštovanje delovnih odnosov, razpoložbo in vpliv na odločitve. Z najmanjšo stopnjo strinjanja ocenili svoj vpliv na uspeh celotnega tima in motiviranje s pomočjo materialnih dobrin v primerjavi z iskrenimi odnosi med sodelavci.

Slika 9: Pomembnost lastnosti timskega dela s strani članov timov
Slika 10 prikazuje, kako so sodelavci ocenili vodje glede avtentičnega vodenja. Pri večini vprašanj so jih v povprečju ocenili z vsaj »se strinjam«. Najvišje ocene so podali za naslednje trditve: (1) vodja je optimističen/na (2) vodja deluje v skladu s svojimi lastnimi vrednotami, prepričanji in mnenji in (3) vodja verjame vaste. Člani timov so za vodje podali najslabše ocene pri trditvah; (1) vodja popolnoma zaupa svojim sodelavcem, (2) vodja deluje v dobro vseh in (3) Vodja se nikoli ne pretvarja.

Slika 10: Ocenitev avtentičnosti vodij s strani članov timov

Ko seštejemo povprečne vrednosti po metodologiji, ki so jo opredelili Dimovski et al. (2013) in so vidne s Slike 10, ki vključuje eno vprašanje manj, dobimo vsoto 63,7. Pomeni, da so v povprečju po mnenju sodelavcev anketirani vodje še vedno na enaki ravni, tj. zelo zadovoljivi stopnji avtentičnosti, z veliko možnostjo, da oseba v prihodnosti postane zelo avtentična, Tabela 19.

3.3.3 Primerjava rezultatov ankete s strani vodij in članov tima

Ko primerjamo odgovore na vprašanja glede avtentičnega vodenja in timskega dela anketiranih vodij ter anketiranih članov timov na način, da izračunamo razliko med povprečnimi ocenami vodij in sodelavcev, lahko na Slikah 11 in 12 vidimo, kje prihaja do razhajanj.
Do največjih razlik med odgovori s strani vodij in sodelavcev govorimo o razlikah, kako se vidijo vodje sami in kako jih vidijo njihovi sodelavci, prihaja pri (1) posredovanju novih idej, (2) vplivanju sodelavcev na odločitve, (3) medsebojnem izmenjevanju izkušenj, (4) medsebojnih iskrenih odnosih in (5) sodelovanju vodje v primeru težav. V teh primerih vodje vidijo sebe bolje kot člani timov. Na drugi strani vodje v primerjavi s sodelavci v povprečju vidijo stanje slabše od sodelavcev v naslednjih primerih, kot so (1) medsebojna povezanost, (2) pomen odprte komunikacije in (3) pošten odnos do dela.

Pri primerjavi odgovorov glede avtentičnosti vodje smo prišli do rezultata, da so vodje sami sebe ocenili bolje, kot so jih ocenili njihovi sodelavci. Kot je vidno s Slike 12, so se vodje bolje ocenili pri naslednjih trditvah: (1) vodja se ne pretvarja, (2) vodja vedno deluje v dobro vseh, (3) vodja spoštuje mnenja svojih sodelavcev in (4) vodja pomaga svojim sodelavcem pri razvijanju njihovih zmožnosti. Na drugi strani so sodelavci mnenja, da je vodja optimističen, verjame vase in se zna prilagoditi spremembam.
3.4 Poglobljeni intervju

Pri prvem vprašanju nas je zanimalo, kako oziroma na kakšen način poteka motiviranje zaposlenih v izbranem podjetju. V podjetju so mnenja, da brez ustrezne motivacije in poznavaanja karakternih lastnosti, odlik, prednosti in hkrati tudi slabosti zaposlenih le-ta ni mogoča. Motivacijo s poznavanjem zaposlenih prilagajajo vsakemu posamezniku. Ključni motivatorji so pohvale, spodbude in podpora pri doseganju ciljev ter pozitivna ocena delovne uspešnosti ob koncu leta. To lahko posledično vpliva tudi na napredovanje zaposlenega v višji plačilni razred na delovnem mestu, možnost vključitve delavca v projektno skupino, v kateri bo lahko izkazal svoje individualne in timske potenciale in dodeljevanje nalog, ki zaposlenemu predstavljajo izziv.

V drugem vprašanju smo se posvetili komunikaciji. Želeli smo spoznati, na kakšen način poteka komunikacija s člani tima in ali v ospredje postavljajo odprto komunikacijo s poudarkom na osebnem stiku ali se bolj nagibajo k zaprti komunikaciji. Med člani tima v izbranem podjetju se strinjajo, da je bistvena odprta komunikacija. Le-ta temelji na velikem številu osebnih stikov. Poudarek je na dvosmerni komunikaciji, ki je vedno spoštljiva. V podjetju cenijo tudi vrednoto poslušanja.

V naslednjem vprašanju nas je zanimalo, na kakšen način lahko zaposleni oziroma člani tima podajajo svoje predloge, ki bi prispevali k učinkovitejšemu delu in ne nazadnje k uspešnemu končnemu rezultatu. V podjetju izvajajo redne sestanke, na katerih ima vsak možnost podati svoje predloge. Imajo tudi možnost, da svoje predloge osebno predstavijo s prihodom k vodji. Poleg tega pa imajo za podajanje predlogov namensko izoblikovano interno spletno aplikacijo.

48
Četrto vprašanje se je navezovalo na projekte, ki so določeni znotraj tima in na posamezne člane timov. Zanimalo nas je, ali so mnenja, da član tima uspeh oziroma neuspeh tima dojema kot svoj lasten ter na kakšen način se na to odzove. S tem vprašanjem se v podjetju močno strinja postopkujo, da vsak član oziroma uspeh neuspeh projekta dojema kot lastnega. Vendar se zavedajo, da se iz neuspehov učijo in zanj prevzemajo odgovornost. Prav tako pa se zavedajo, da se učijo tudi iz uspehov, vendar se le teh tudi iskreno veselijo. Vsak posameznik ima tako ob uspehu kot tudi neuspehu dodaten zagon in išče rešitve za dodatne izboljšave.


Nato nas je zanimalo, kako bi vodja opisala svoj odnos s sodelavci in ali pozna njihove prednosti in slabosti. Odnos znotraj tima, v katerem je bil opravljen intervju, je pristen, odkrit in prijateljski, ker to dopušča zrelost članov tima. Med seboj se zelo dobro poznamo, zato tudi ob razporejanju dela upoštevamo posameznikove prednosti in slabosti. Ob tem je treba poudariti, da so si vedno pripravljeni med seboj pomagati.

Motivacija je element, ki mora biti prisoten tudi med člani tima kot med vodjo, kar je potrdila tudi raziskava s pomočjo anketnih vprašalnikov. Zato nas je zanimalo, od kod vodja črpa motivacijo za opravljanje svojega dela. Osnovna lastnost za dobro opravljanje dela je, da imaš svoje delo rad. Delo ne sme predstavljati obveze, nujen, temveč je pri tem treba uživati. Hkrati pa so jim velik motivator izzivi, uspehi, pohvale, priložnosti in možnosti, da lahko počno zanimive reči.


Zadnje vprašanje se je navezovalo na moč vplivanja vodje, na razvoj sposobnosti zaposlenih. Želeli smo izvedeti, ali so jim le-ti pripravljeni slediti in se ob tem poistovetiti z njimi. Vodja svoje sodelavce predvsem spodbuja. Tekoče spremlja njihove zadolžitve in doseganje ciljev.
Vendar jim pri opravljanju njihovega dela ne omejuje njihove svobode, kreativnosti in inovativnosti. Sprejema njihove ideje ter v sodelovanju z njimi išče rešitve, kako jih realizirati v praksi. To so zanje ključni načini, ki sodelavcem omogočajo tudi razvoj.

3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašan

Na osnovi izvedene multimetodološke raziskave spodaj podajam odgovore na že vnaprej zastavljena raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
Analiza anketnega vprašalnika je pokazala, da je stopnja avtentičnega vodenja v podjetju visoka, a kljub vsemu še obstajajo možnosti za izboljšave, predvsem v odnosu in zaupanju do svojih sodelavcev. Vodje izkazujejo visoko raven samozavesti, motiviranosti, se zavedajo lastnih vrednot in delujejo skladno s svojimi vrednotami in prepričanji. Tudi s pomočjo opravljenega intervjuja smo prišli do ugotovitve, da je stopnja avtentičnosti vodje v podjetju visoka. Zavedajo se svojih prednosti in slabosti in so vedno znova motivirani za dodatne možnosti izboljšav v smeri avtentičnosti.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali vodje izbranega podjetja spodbujajo timsko delo?
Rezultati dosedanjih raziskav kažejo, da je stil vodenja eden pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo tudi na timsko delo. Ker je timsko delo tudi na visoki ravni, na takšni pa tudi avtentično vodenje, sklepamo, da med njima obstaja pozitivna povezanost – korelacija. To pomeni, da bolj kot je vodenje avtentično, boljši učinki timskega dela prevladajo. To smo potrdili tudi s pomočjo opravljenega intervjuja. V podjetju obstajajo številni nematerialni in hkrati tudi materialni načini, preko katerih vodje spodbujajo timsko delo. Ob tem je pomembno poudariti, da jih spodbujajo na način razvoja svojih lastnih idej, predlogov in poslušanja, kaj se članom tima zdi ključnega pomena, da bo naloga lahko uspešno opravljena.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali avtentično vodenje timov znotraj izbranega podjetja vpliva na končni rezultat projekta?
Zaznali smo relativno slabo strinjanje sodelavcev glede vpliva posameznika na celotno delovanje tima, s tem pa zavedanje višjega vpliva vseh članov skupaj na delovanje in učinkovitost tima. Ker avtentično vodenje pozitivno vpliva na učinkovitost tima, ta pa na končni rezultat, tretje raziskovalno vprašanje potrdimo. Po opravljenem intervjuju lahko tudi s strani vodje potrdimo raziskovalno vprašanje. Za uspešen končni rezultat projekta izpostavljamo, da je pomembna jasna in dvosmerna komunikacija med vodjo in zaposlenim, ter hkrati zavedanje odgovornosti do sebe in dela. Vodja, s katero je bil opravljen intervju, izraža visoko stopnjo avtentičnosti in zavedanja pomena medsebojnih odnosov.

3.6 Priporočila vodstvu podjetja

Z raziskavo smo prišli do ugotovitve, da vodje vidijo sebe veliko bolje, kot jih vidijo njihovi sodelavci. V dani situaciji vodjem predlagamo, da podjetje naroči zunanjega izzvajalca, ki jim
bo v pomoč pri izvedbi tako imenovane analize 360-stopinj. Bistvo ocenjevanja po metodi 360 je, da vodje dobi povratno mnenje svojih sodelavcev, saj smo pri raziskavi prišli do ugotovitve, da vodje sami sebe vidijo veliko bolje, kot jih vidijo njihovi podrejeni. Na podlagi dobljenih rezultatov in analize 360 stopinj se za vodje pripravi programe, s katerimi se podpre njihov osebnostni deficit. Izobraževalni program naj vključuje različne naloge, s katerimi izobraževalna institucija preverja napredek oziroma spremembe vedenja, vrednot in prepričanj. Izobraževanja za vodje naj vključujejo temeljne veščine NLP (nevrolingvistično programiranje) komunikacije in analizo SDI (Strenght Development Inventory), ki je ena izmed najučinkovitejših analiz za odkrivanje motivacije, izboljšanje komunikacije in odnosov za izboljšanje dela v timih ter razvoja čustvene inteligence.


SKLEP


Današnji čas zahteva hitro prilaganje spremembam, zato je potrebno zavedanje, da usodo organizacije krojijo avtentični vodje in njihovi sodelavci s svojimi vrednotami, prepričanji, etičnimi in moralnimi načeli, sposobnostmi, kompetencami, delovnimi navadami in medsebojnim sodelovanjem. Posameznik lahko učinkovito in uspešno deluje v organizaciji in izven nje le takrat, ko se zaveda, da je zanj pomembno vse življenjsko učenje in osebnostno napredovanje, ki je v skladu z njegovimi vrednotami.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil, proučiti timsko delo ter avtentično vodenje v izbranem podjetju. S tem smo želeli ugotoviti njuno medsebojno povezanost in vpliv na poslovanje ter končni, boljši rezultat podjetja.

Osnovni cilj magistrske naloge je bil izpolnjen in hkrati tudi vsi zastavljeni pomožni cilji. Prav tako je bila potrjena temeljna teza, ki pravi, da je pristop avtentičnega vodenja pozitivno povezan z uspešnostjo in razvojem timskega dela v proučevanem podjetju. Na temelju slednjega spoznanja lahko vodstvo gradi tudi v prihodnje, saj bodo lahko le z zavedanjem pomena avtentičnosti in timskega dela ohranjali osebne in organizacijske vrednote.
LITERATURA IN VIRI


PRILOGE
KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za vodje ........................................................................................................... 1
Priloga 2: Vprašalnik za člane timov ................................................................................................. 4
Priloga 3: Poglobljeni intervju z vodjo ............................................................................................... 7
PRILOGA 1: Vprašnik za vodje

Spoštovani,

sem Sara Štanečar in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem podiplomski študij, smer Management. V okviru svoje magistrske naloge želim opraviti raziskavo z naslovom »Analiza timskega dela in avtentičnega vodenja na primeru izbranega podjetja«. Z dovoljenjem vodstva vas prijazno prosim za izpolnitev naslednjega vprašnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 10 minut vašega dragocenega časa. Vprašnik je popolnoma anonimen, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki mi bodo v pomoč pri prikazu realnega stanja. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno za potrebe uspešno opravljene naloge. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na elektronskem naslovu, sara.sara.sara@gmail.com. Najlepša hvala!

I. VPRAŠALNIK ZA VODJE – TIMSKO DELO

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 ter označite le en odgovor.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lastnosti timskega dela</th>
<th>Sploh se ne strinjam (1)</th>
<th>Se ne strinjam (2)</th>
<th>Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)</th>
<th>Se strinjam (4)</th>
<th>Popolno ma se strinjam (5)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Med seboj smo vsi povezani.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani tima med seboj sodelujejo. Zavedajo se pomene odprte komunikacije – cilj sprotno reševanje težav.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Odnos do dela je pošten, člani se zavedajo svoje odgovornosti in se trudijo dati vse od sebe.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Kot vodja dopuščam svoboden način izražanja.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Med seboj si izmenjujemo izkušnje, med seboj sodelujemo, delo poteka izredno kreativno.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Nove ideje in odločitve lahko prispevajo vsi, ne glede na hierarhično raven.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Visoka stopnja pozitivnega vzdušja.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Ob konfliktu vodja posluša sodelavce in ne kritizira.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijska klima v podjetju je prijetna.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Med vsemi člani tima vlada zaupanje.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Motivacija za delo v timu je visoka, tudi izven organizacije.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vsi člani tima pripomorom k uspešnosti organizacije.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>
II. VPRAŠALNIK ZA VODJE – AVTENTIČNO VODENJE

Tudi pri odgovorih na spodnja vprašanja prosim uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 ter označite le en odgovor.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Avtentično vodenje - samoocenjevanje</th>
<th>Sploh se ne strinjam</th>
<th>Se ne strinjam</th>
<th>Niti se strinjam niti se ne strinjam</th>
<th>Se strinjam</th>
<th>Popolno ma se strinjam</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Poznam svoje lastne vrednote.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Svoje osebne cilje imam jasno opredeljene.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vem, kako v sebi najti motivacijo za delo.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vedno sem iskren/a.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Nikoli se ne pretvarjam.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vedno delujem v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji ter mnenji.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vedno delujem v skladu s svojimi etičnimi načeli.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Hitro se znam prilagoditi spremembam.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Moje osebne težave ne vplivajo na sodelovanje s sodelavci.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vedno sem optimističen/na.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Svojim sodelavcem zaupam.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Verjamem v boljšo prihodnost.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Sem samozavesten/na.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>S svojimi sodelavci imam dober odnos.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vedno spoštujem mnenje drugih.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Želim se razvijati.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vedno delujem v dobro vseh.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

III. RAZNO

Pri naslednjih vprašanjih prosim označite ustrezen odgovor.

1. Spol:
   a. Moški.
   b. Ženski.

2. Vaša starost:
   c. 18–24.
   d. 25–34.
   e. 35–44.
   f. 45–54.
   g. 54 in več.
3. Stopnja izobrazbe:
   a. Srednja šola.
   b. Višja šola.
   c. Fakultetna diploma.
   d. Magisterij.
   e. Doktorat.

4. Velikost vašega tima:
   a. Do 5 sodelavcev.
   b. 5−10 sodelavcev.
   c. 10−15 sodelavcev.
   d. 15 in več sodelavcev.

5. Število mesec/let delovanja na trenutnem položaju?

____________________

Uspešno ste zaključili reševanje vprašalnika. Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje.

S spoštovanjem,

Sara Štamcar
PRILOGA 2: Vprašalnik za člane timov

Spoštovani,

sem Sara Štamcar in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani zaključujem podiplomski študij, smer Management. V okviru svoje magistrske naloge želim opraviti raziskavo z naslovom »Analiza timskega dela in avtentičnega vođenja na primeru izbranega podjetja«. Z dovoljenjem vodstva vas prijazno prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzel več kot 10 minut vašega dragocenega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki mi bodo v pomoč pri prikazu realnega stanja. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno za potrebe uspešno opravljene naloge. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na elektronskem naslovu sara.saara.sara@gmail.com. Najlepša hvala!

I. VPRAŠALNIK – TIMSKO DELO

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 ter označite le en odgovor.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lastnosti timskega dela</th>
<th>Sploh se ne strinja m</th>
<th>Se ne strinja m</th>
<th>Niti se strinja m niti se ne strinja m</th>
<th>Se strinja m</th>
<th>Popolnoma se strinja m</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Med seboj smo vsi povezani.</td>
<td>(1) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani tima med seboj sodelujejo. Zavedajo se pomena odprite komunikacije – cilj sprotno reševanje težav.</td>
<td>(2) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Odnos do dela je pošten, člani tima se zavedamo svoje odgovornosti in se trudimo dati vse od sebe.</td>
<td>(3) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Člani imamo med seboj iskrene odnose.</td>
<td>(4) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Med seboj si izmenjujemo izkušnje, med seboj sodelujemo, delo poteka izredno kreativno.</td>
<td>(5) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Nove ideje lahko podajamo vsi in vplivamo na končne odločitve.</td>
<td>(6) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Visoka stopnja pozitivnega vzdušja.</td>
<td>(7) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja tima sodeluje, ko nastane težava.</td>
<td>(8) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizacijska klima v podjetju je prijetna.</td>
<td>(9) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Med vsemi člani tima vlada zaupanje.</td>
<td>(10) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Motivacija za delo v timu je visoka, tudi izven organizacije.</td>
<td>(11) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vsi člani tima pripomoramo k uspešnosti organizacije.</td>
<td>(12) 1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

se nadaljuje
Razdelitev vprašalnika (nad.)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lastnosti timskega dela</th>
<th>Sploh se ne strinjam</th>
<th>Se ne strinjam</th>
<th>Niti se strinjam niti se ne strinjam</th>
<th>Se strinjam</th>
<th>Popolno ma se strinjam</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>(1)</td>
<td>(2)</td>
<td>(3)</td>
<td>(4)</td>
<td>(5)</td>
</tr>
<tr>
<td>Za uspeh celotnega tima največ prispevam sam/sama</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Materialne dobrine me motivirajo bolj kot iskreni odnosi s sodelavci.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

II. VPRAŠALNIK – AVTENTIČNO VODENJE

Tudi pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 ter označite le en odgovor.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Avtentično vodenje</th>
<th>Sploh se ne strinjam</th>
<th>Se ne strinjam</th>
<th>Niti se strinjam niti se ne strinjam</th>
<th>Se strinjam</th>
<th>Popolno ma se strinjam</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>(1)</td>
<td>(2)</td>
<td>(3)</td>
<td>(4)</td>
<td>(5)</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja ve, kdo oziroma kaj ga motivira.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vaš vodja se zaveda svojih lastnih vrednot.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja ima jasno definirane osebne cilje.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja je resnicoljubna oseba.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja deluje v skladu s svojimi lastnimi vrednotami, prepirčanji in mnenji.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja deluje v skladu s svojimi etičnimi načeli.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja se nikoli ne pretvarja.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja se zna prilagoditi spremembam.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Osebne težave vaše/vašega vodje ne vplivajo na odnos do sodelavcev.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja je optimističen/na</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja popolnoma zupa svojim zaposlenim.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja verjame vase.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja svojim sodelavcem pomaga, da kar se da najbolje razvijajo svoje zmožnosti.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Med vodjo in sodelavci vlada pristen odnos.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja spoštuje in ceni mnenja svojih sodelavcev.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Vodja vedno deluje v dobro vseh.</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

III. RAZNO

Pri naslednjih vprašanjih prosim označite ustrezen odgovor.
6. Spol:
   h. Moški.
   i. Ženski.

7. Vaša starost:
   j. 18–24.
   k. 25–34.
   l. 35–44.
   m. 45–54.
   n. 54 in več.

8. Stopnja izobrazbe:
   f. Srednja šola.
   g. Višja šola.
   h. Fakultetna diploma.
   i. Magisterij.
   j. Doktorat.

9. Velikost tima, v katerem delujete:
   e. Do 5 sodelavcev.
   f. 5–10 sodelavcev.
   g. 10–15 sodelavcev.
   h. 15 in več sodelavcev.

10. Delovno mesto:

11. Delovna doba v podjetju:
   a. Do 5 let.
   b. 5–10 let.
   c. 10–15 let.
   d. 15–20 let.
   e. 20–25 let.
   f. 25 let in več.

Uspešno ste zaključili reševanje vprašalnika. Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje.
**Vprašanja – poglobljeni intervju z vodjo**

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Na kakšen način lahko člani timov podajajo svoje predloge?</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>Če določen projekt, ki si ga je tim zastavil, uspe ali ne uspe, ali ste mnenja, da član tima uspeh/neuspeh skupine dojema kot svoj lastni? Kakšen je njegov odziv?</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>Kako bi sebe opisali kot vodjo (način vodenja, odnos z zaposlenimi, komunikacija med vami in vašimi sodelavci)?</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>Katere so tiste vrednote, ki po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo in ali bi lahko zase rekli, da deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji?</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>Kako bi opisali vaš odnos s sodelavci? Menite, da poznate njihove prednosti in slabosti?</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>Od kod črpate motivacijo za opravljanje svojega dela?</td>
</tr>
<tr>
<td>9.</td>
<td>Poznate svoje slabosti? ali svoje slabosti kdaj pokažete pred svojimi sodelavci? Kakšno je vaše mnenje o razkrivanju lastnih slabosti pred sodelavci?</td>
</tr>
<tr>
<td>10.</td>
<td>Koliko vplivate na razvoj sposobnosti zaposlenih, so vam pripravljeni slediti in se poistovetiti z vami?</td>
</tr>
</tbody>
</table>