

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA TIMSKEGA DELA IN AVTENTIČNEGA VODENJA NA
PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, junij 2017

SARA ŠTAMCAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Štamcar, študentka Ekonomske 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 zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

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 učeči se organizaciji	30
2.3.1 Avtentično in strateško delovanje vodij	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 – Učeča se organizacija	37
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA	38
3.1 Predstavitev izbranega 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 vprašalnika	40
3.2.4 Oblikovanje poglobljenega 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 timov	44
3.3.3 Primerjava rezultatov ankete s strani vodij in članov tima	46
3.4 Poglobljeni 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: Opredelitve 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 Učeči 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 avtorskega vodenja	20
Slika 3: Učeča 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

Živimo v času, ko so spremembe stalnica tako v poslovnem kot zasebnem življenju in posledično tako znotraj kot zunaj delovnih organizacij. Ne glede na velikost organizacije je pomen timskega dela v zadnjih nekaj letih veliko bolj v ospredju kot individualni pristop k opravljanju delovnih nalog in zadolžitev. Timsko delo bi lahko definirali kot sodelovanje med posamezniki, ki so se združili z namenom doseganja skupnega cilja. Potrebno je zavedanje, da se delo znotraj timov v današnjem času razlikuje od dela timov v preteklosti. Timi so veliko bolj razpršeni, raznoliki, digitalni in dinamični – pogoste spremembe članstva. Kljub temu da se posamezniki znotraj tima soočajo z novimi oblikami ovir, je njihov uspeh še vedno odvisen od spoznanja, da lahko kolektivno uspešnost dosežejo šele takrat, ko bodo delovali v želji po doseganju čim boljšega končnega rezultata. Ključno spoznanje za današnje vodje timov je, da, kljub temu da se timi soočajo z zapletenim nizom izzivov, je le malo zunanjih dejavnikov, ki bi vplivali na njihov uspeh. Vodje in zaposleni znotraj timov, lahko dosegajo velike donose, če bodo razumeli, kateri so ti dejavniki ter se osredotočili kako jih spremeniti v pozitiven rezultat (Haas & Mortesen, 2016).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) navajajo, da so timi osnovna enota učeče se organizacije, ki sami skrbijo za svoje usmerjanje. Tim sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi. Znotraj tima učeče se organizacije vloge niso določene. Vsak posameznik lahko menja položaj dela, ki ga mora opraviti z namenom, da se izdela celosten proizvod oziroma opravi celotna storitev.

Vsaka posamezna organizacija se mora danes hitreje učiti in prilagajati današnjemu trgu dela, da bi lahko bila uspešnejša kot njeni konkurenti. Dimovski et al. (2009) menijo, da organizacija lahko postane učeča se organizacija, ko se zaveda, da potrebuje vodjo, ki ni le vodja na listu papirja, temveč ima širši vpogled v delovanje organizacije in delovanje celotnega poslovnega okolja. Pristop managerjev znotraj učeče se organizacije mora spodbujati posameznike, da se razvijejo. Razvoj je možen s spodbujanjem njihovih potencialov, komunikacijo in ne nazadnje s timskim delom (Zupan, 2001). Potrebno je tudi zavedanje, da se lahko vsaka organizacija odloči, da bo delovala kot učeča se organizacija, vendar je treba takšen koncept vpeljati v vsakdanje delovanje organizacije.

Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo vpeljavo 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 učeča 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 ravnovesju 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.

Avtentičnost so začeli raziskovati že v Stari Grčiji. Do danes se bistvo avtentičnega vodenja ni spremenilo. Nekdanji profesor harvardske univerze Bill George (2003) v svojem delu *Avtentično vodenje* navaja, da današnja družba potrebuje vodje, ki vodijo z namenom, integriteto in s svojimi vrednotami. Biti avtentičen vodja pomeni poznati sebe, svoje lastno mišljenje, reakcije, prepričanja, vedenje in delovanje. Preprostejše rečeno avtentični vodja je najprej iskren do sebe in s sabo. Taki vodji zato ni težko razumeti, da je bistvo avtentičnega vodenja zanimanje za vsakega posameznika in hkrati prenos lastnih potencialov in znanja na ostale zaposlene, s katerimi bodo vsi skupaj hitreje dosegli zastavljeni cilj (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009).

Avtentični vodje lahko izoblikujejo pozitivne učeče se 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 sledenja. 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 domače in tuje literature preučiti in analizirati konstrukt timskega dela in avtentičnega vodenja ter ugotoviti, kakšna je njuna medsebojna povezanost na primeru izbranega podjetja. Preko teoretičnega dela naloge želimo proučiti timsko delo in avtentično vodenje. S pomočjo multimetodološke raziskave želimo ugotoviti uporabo ter vpliv obeh konstruktov 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 učeče 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 proučiti 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 tuje strokovne literature ter znanstvenih prispevkov sistematično in podrobno preučiti konstrukta timskega dela in avtentičnega vodenja ter izoblikovati konceptualni model povezave med proučevanima konstruktoma.
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?

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in empirični del, v katerem bo uporabljen multimetodološki pristop zbiranja podatkov. V prvem delu naloge, ki bo razdeljen na dva dela, bo predstavljen konstrukt timskega dela in avtentičnega vodenja. Temeljit bo na tako imenovani deskriptivni metodi raziskovanja. Za ta del naloge bodo uporabljeni sekundarni viri, tako domače kot tuje strokovne literature na področju timskega dela in avtentičnega vodenja. Ta dva konstrukta kasneje predstavljata tudi osnovo za raziskavo.

Drugi, raziskovalni del bo temeljil na multimetodološkem pristopu. Le-ta bo vključeval kvalitativno raziskavo, anketo ter analizo intervjuja. V raziskavo bodo vključeni vodje ter ostali zaposleni v izbranem podjetju. S pomočjo domače in tuje literature bo oblikovan zaprt tip vprašalnika za ugotavljanje stopnje razvitosti avtentičnega vodenja in uporabe le-tega pri oblikovanju in razvoju timov.

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

Velik 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 vsakdo 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. Skupini lahko pripadata 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).

Skozi leta so se izoblikovale različne definicije timskega dela. Scarnati (2001) timsko delo opredeljuje kot proces sodelovanja, ki posameznikom omogoča, da dosežejo izjemne rezultate. Harris in Harris (1996) navajata, da se tim izoblikuje z namenom doseganja skupnih ciljev. Še bolj kot končni rezultat pa je pomemben razvoj posameznika znotraj tima. V ospredju niso več cilji posameznika, temveč cilji skupine. Znotraj tima so vključeni posamezniki z različnimi znanji ter spretnostmi, ki lahko pripomorejo k boljšim rezultatom celotne skupine. Skozi leta so se izoblikovale različne definicije timskega dela, vendar se v literaturi dosledno poudarja, da sta bistvena elementa tima; osredotočenost k skupnim ciljem in jasen namen (Fisher, Hunter, & Macrosson, 1997; Johnson & Johnson, 1995, 1999; Parker, 1990; Harris & Harris, 1996). Uspešno timsko delo je odvisno od sinergije, ki se ustvari med člani tima. Ti so odgovorni za ustvarjanje okolja, v katerem so vsi pripravljeni prispevati svoj delež truda. Hkrati so pripravljeni med seboj sodelovati z namenom spodbujanja in negovanja pozitivnega in učinkovitega timskega okolja. Vendar pa je treba poudariti, da morajo biti člani tima dovolj prožni, da se lahko prilagodijo delovnemu okolju, kjer se cilji dosežajo s sodelovanjem ter preko socialne neodvisnosti. Tukaj ni prostora za individualizem ter konkurenčne cilje (Luca & Tarricone, 2001).

1.1.1 Vrste timov

V organizacija 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

Znotraj horizontalnih timov so posamezniki, ki pripadajo podobni hierarhični ravni, vendar imajo različna strokovna znanja. Takšni timi so izoblikovani z namenom, da opravijo točno določeno nalogo. Ko je naloga zaključena, je lahko takšen tim razpuščen. Horizontalne time lahko delimo na dve glavni vrsti timov; delovne skupine in komisije. V delovne skupine so vključeni posamezniki z različnih oddelkov znotraj organizacije. Sodelujejo toliko časa, dokler naloga ni zaključena. Včasih jih imenujejo tudi multifunkcijski timi, saj je treba pri sami nalogi vključiti več vidikov, da bo lahko uspešno izvedena. Glavna razlika med delovnimi skupinami in komisijami je ta, da so prve ustvarjene le za določen čas, druge pa lahko postanejo del standardne organizacijske strukture. 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 samousmerjajoči se timi. Od drugih timov se razlikujejo v tem, da nimajo vodje. Člani, ki delujejo v takšnem timu, sproti sprejemajo 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).

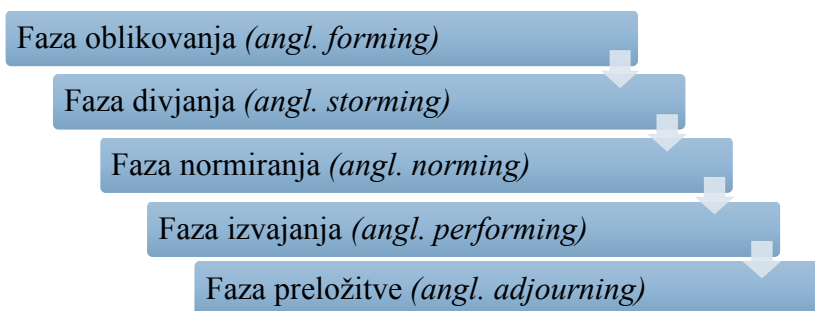
1.2.1 Oblikovanje in izbira članov

1.2.1.1 Faze razvoja timov

Nesmiselno je pričakovati, da bo vsak tim ob združitvi deloval učinkovito. Za oblikovanje učinkovitega tima je potreben čas. Člani gredo pogostokrat skozi več prepoznavnih faz, saj je treba posameznike, ki so si med seboj tujci, pripeljati do faze, da so v tim združeni z namenom, da dosežejo skupni cilj. Tuckman B. je opredelil štiri faze razvoja timov, ki bi timom pripomogle pri hitrejšem in učinkovitejšem delovanju (Tuckman & Jensen, 1977).

Psiholog B. W. Tuckman je leta 1965 v svojem članku »Developmental Sequence in Small Group« prvi izpostavil 4 faze razvoja timov. Kasneje je dodal še peto fazo, fazo preložitve – »adjourning«, ki je včasih poznana tudi kot faza žalovanja – »mourning«. Faze so opredeljene na Sliki 1.

Slika 1: Pet faz razvoja timov



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

V prvi fazi, **fazi oblikovanja** 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 potruditi spoznati preostale člane in se potruditi učinkovito sodelovati z njimi (Tuckman & Jensen, 1977).

V drugi fazi, **fazi divjanja**, člani poizkušajo prehitovati zaporedje dogodkov. Situacija, v kateri se znajdejo, izzove veliko nestrinjanja, konfliktov in stresa. Zato veliko timov v tej fazi razpade. Do konfliktnih situacij najpogosteje pride zaradi različnih delovnih navad med člani tima. Če posameznik ne more preko svojega načina dela, lahko to povzroči, da bo postal negativen, kar posledično vpliva na celotno ekipo in delo. Vendar to ni edini razlog, zaradi katerega pride do faze divjanja. Eden izmed razlogov je lahko, da naloge članov niso bile dovolj dobro definirane. Tako se člani lahko počutijo preobremenjene ali pa se jim bo pristop vodje zdel napačen in neučinkovit. Nekaterim se postavljajo vprašanja, zakaj bi želeli doseči skupen cilj. Zaradi tega ne želijo prevzeti odgovornosti za nadaljnje delo. Na drugi strani so člani, ki si želijo opraviti nalogo, vendar jim le-ta povzroča stres, saj nimajo podpore vodje ter preostalih članov tima (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 medsebojnem druženju. Ne bojijo se vprašati drugega člana ekipe za pomoč ter cenijo konstruktivne povratne informacije, ki jih prejmejo. S takim načinom dela ljudje razvijejo 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).

Četrto, zadnjo fazo, **fazo izvajanja**, tim doseže, ko jih vodi trdo delo, brez posameznih trenj, z namenom doseganje skupnega cilja. Na tej točki lahko vodja večino svojega dela prenese na zaposlene ter se tako lažje osredotoča na razvoj članov tima. Ko tim doseže to fazo, je posameznikom veliko lažje sodelovati. Prav tako vsak novi član ali odhod člana iz tima ne vpliva na nadaljnjo izvedbo nalog (Tuckman & Jensen, 1977).

Kasneje je bila pridružena še **faza preložitve**. Veliko ekip bo sčasoma doseglo fazo preložitve, saj se veliko ljudi znotraj organizacij združi z namenom, da opravijo nek določen projekt, ki je časovno omejen. Lahko pride tudi do organizacijskega prestrukturiranja, kar pomeni, da tim v isti zasedbi več ne more sodelovati. Ob zaključku naloge se lahko zaposleni, ki so se dobro vključili v tim, počutijo negotove, saj jim je bil projekt vsakodnevna rutina ali pa so stkali tesne odnose s preostalimi člani (Tuckman & Jensen, 1977).

1.2.1.1 Izbira članov tima

Preden se odločimo za zasnovo tima, je pomemben razmislek, kdo bo v timu sodeloval. Ena izmed možnosti je, da oseba, ki je odgovorna za sestavo tima, člane izbere po naključju. Sam pri sebi ve, da bo le z naključnim izborom zagotovil uspešne pogoje za delo. Ljudi lahko izbere s pomočjo katerekoli tehnike. Ena izmed tehnik je lahko, da jim določi števila in jih izžreba (Lipičnik, 2005).

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. Sestavljalca tima le čaka, da mu sporočijo, 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 člane. Njihova stopnja samozaupanja je tako visoka, da ljudi izberejo na podlagi svojih lastnih občutkov (Lipičnik, 2005).

Gilbraith in Lawler (v Antoniadis, 2012) sta opredelila pet ključnih aktivnosti, ki bi jih bilo treba upoštevati v procesu izbire novih članov tima. Potencialni posameznik mora razumeti dano nalogo. Treba je imenovati pravega vodjo, ki bo znal vplivati na svoje sodelavce, hkrati pa je treba izbrati takšne posameznike, ki bodo optimalno zadovoljili potrebe projekta. V vsak tim je dobro vključiti strokovnjaka, ki bo pripomogel k uspešnejši krepitvi v primeru, da bi prišlo do težav, ki bi vplivale tako na tim kot na končni cilj. Ko je delovna skupina oblikovana, je ključno opazovanje le-te, da so lahko težave rešene pravočasno.

Lipičnik (2005) navaja, da so različni raziskovalci prišli do spoznanja, katere osebne lastnosti so tiste, ki ločijo uspešnega člana tima od neuspešnega 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

Vloge posameznikov znotraj timov predstavljajo skupek značilnosti, lastnosti ter obnašanja članov. Vsak posameznik ima določene značilnosti oziroma lastnosti bolj razvite kot druge. Glavna prednost uspešnega tima pa je v tem, da so vanj vključeni posamezniki, ki imajo razvite različne vloge (Kaše, Lipičnik, Mihelič, & Zupan 2007).

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 usmerjeni timi, timi, ki so usmerjeni k ljudem in timi, 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 šibkosti, vendar je bistveno, da se svojih pomanjkljivosti zaveda ter jih lahko kasneje izboljša (Mindtools, 2017).

Tabela 1: Timske vloge po Belbinu (1)

V prvi skupini, ki je opredeljena kot akcijsko usmerjena, so naslednje timske vloge:
Oblikovalec (angl. shaper – SH). 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 ustrašijo. 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.
Izvajalec (angl. implementer – IMP). So ljudje, ki želijo, da so naloge dokončane. Ideje in koncepte članov tima prenesejo v realno okolje. Običajno gre za konservativne in disciplinirane ljudi, ki se dela lotevajo sistematično in učinkovito ter so zelo dobro organizirani. Njihova pomanjkljivost bi lahko bila, da so nekoliko nefleksibilni in slabše odporni na spremembe.

se nadaljuje

Tabela 1: Razdelitev tabele (nad.)

V prvi skupini, ki je opredeljena kot akcijsko usmerjena, so naslednje timske vloge:
Dovrševalec (angl. completer, finisher - CF). Ljudje, ki so odgovorni, da je projekt zaključen korektno. Pregledajo celoten projekt in zagotovijo, da ni bilo narejene nikakršne napake. Vedno poskrbijo, da so naloge opravljene do roka. Če opazijo, da je možnost, da se projekt ne zaključi do roka, bodo vložili ves svoj trud, da se to ne bo zgodilo. Opisali bi jih lahko kot perfekcioniste, ki se držijo rokov, so vestni in občasno nestrpni. Glavna pomanjkljivost dovrševalcev je, da jih pogosto skrbi po nepotrebnem, kar vpliva na ostale člane v timu.

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

Tabela 2: Timske vloge po Belbinu (2)

Druga skupina zajema timske vloge usmerjene k ljudem (angl. People oriented roles).
Koordinator (angl. coordinator – CO). Posameznik, ki sprejme vlogo timskega vodje in je izbran kot predsednik tima. Vodi celoten tim na način spodbude, da bodo lažje dosegli cilj, ki so si ga zadali. Pogosto so izvrstni poslušalci in v njihovi naravi je, da prepoznajo vrednost idej, ki jih predstavijo člani tima. Koordinatorji so izredno mirni, dobrasrčni in navodila za izvedbo naloge podajajo zelo učinkovito. Njihova morebitna pomanjkljivost je, da v vodenje vnesejo preveč svojega osebnega mišljenja kar lahko deluje manipulativno.
Timski delavec (angl. team worker – TW). Timski delavci zagotavljajo podporo celotnemu timu, da bodo delovali učinkovito. Ti ljudje so po navadi zelo priljubljeni in sposobni. Vendar so se odločili, da bodo dali prednost skupinski koheziji ter pomagali preostalim članom tima, da se bodo naučili delovati v timu. Njihova pomanjkljivost se kaže v njihovi neodločnosti, saj včasih ne znajo določiti na kateri stopnji so tako v procesu razprave o nalogi kot v procesu odločitve kako naprej.
Raziskovalec virov (angl. resource investigator – RI). So zelo inovativni in radovedni. Raziskujejo razpoložljive možnosti, skrbijo za razvoj novih stikov in se v imenu celotnega tima pogajajo za pridobitev dodatnih sredstev. So tisti člani, ki so nad svojim delom navdušeni ter skrbijo, da bi s pomočjo zunanjih virov, tim dosegel svoj cilj. So izredno odprti in pogosto ekstrovertirani, kar pomeni, da so drugi pogosto dovzetni za njihove ideje. Njihova slabost je, da so izredno optimistični, kar pomeni, da če pride do določenih težav, jih njihovo začetno navdušenje nad projektom mine.

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

Tabela 3: Timske vloge po Belbinu (3)

Tretja skupina vključuje ljudi, ki so usmerjeni, k svojim mislim (angl. thought oriented roles).
Snovalec (angl. plant – PL). Snovalec je ustvarjalni inovator, ki ima vedno nove ideje in pristope. Uspešni so takrat, kadar jih ljudje hvalijo. Ko so deležni kritike, se z njo težko soočijo. Snovalci so introvertirani posamezniki, ki lažje delujejo, razmišljajo, ko niso poleg preostalih članov tima. Njihova pomanjkljivost je, da so velikokrat zelo slabi v komunikaciji ter zaradi svoje prepričanosti spregledajo določene omejitve.
Ocenjevalec/opazovalec (angl. monitor/evaluator - ME). So najboljši pri analiziranju in vrednotenju idej, ki so jih predstavili snovalci. So zelo iznajdljivi in objektivni. Vedno pretehtajo tako prednosti, kot slabosti vseh možnosti preden sprejmejo končno odločitev. V svojem pristopu so strateški, a hkrati kritični. Včasih so slabi motivatorji, saj prehitro reagirajo na dogodke, namesto da bi o njih razmislili.

se nadaljuje

Tabela3: Razdelitev tabele (nad.)

Tretja skupina vključuje ljudi, ki so usmerjeni, k svojim mislim (angl. <i>thought oriented roles</i>).
Strokovnjak (angl. <i>specialist - SP</i>). Strokovnjaki so ljudje, ki imajo ključno znanje, ki je potrebno, da je delo lahko opravljeno. So izredno ponosni na svoje spretnosti 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.

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

1.2.2.2 Timske vloge po Adizesu

Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik in Terpin (1996) opredeljujejo štiri timske vloge, ki so nujno potrebne, za doseganje dolgoročne učinkovitosti tima in nenazadnje učinkovitosti celotne organizacije. Timske vloge, ki jih je opredeljeval Adizes, so predstavljene v Tabeli 4.

Tabela 4: Timske vloge po Adizesu

Opredelitev timskih vlog po Adizesu
Proizvajalec (P) – 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 končen rezultat.
Administrator (A) – v tej vlogi ni dovolj le znanje in energija managerja. Managerji so odgovorni za planiranje, koordiniranje ter kontrolo proizvoda ali storitve. Odgovorni so za nemoteno delovanje naloge po načrtanih začetnih smernicah.
Podjetnik (E) – 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 samoiniciativnosti. 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.
Integrator (I) – vloga integratorja je bistvena za dolgoročno uspešnost organizacije. Na tej točki tveganje posameznika prerase v tveganje celotnega tima. Individualni cilji postanejo skupinski. Če tim lahko deluje sam, v dogovorjeni smeri in zna videti prave možnosti za uspeh, ne da so le te odvisne od posameznika, je integrativna vloga dobro opravljena. Ko je tim uspešno integriran, vloge posameznega integratorja ne potrebuje več.

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)

Skozi leta so različni avtorji navajali možne timske vloge, ki so pomembne za uspešen razvoj organizacije oziroma za uspešno opravljene naloge. Med njimi so bili Bene in Sheats (1948), Bales (1950), Belbin (1993), Ancona in Caldwell (1992), McCann in Margerison (1995), Barry (1991), DuBrin (1995) in Parker (1990). Mumford, Van Iddekinge, Morgeson in Campion (2006) so ugotovili, da je bilo skozi leta oblikovano več kot 120 timskih vlog. S pomočjo metode Q-sortiranja so prišli do ugotovitve, da je mogoče vse timske vloge združiti v 10 edinstvenih timskih vlog, ki so predstavljene v Tabeli 5.

Tabela 5: Timske vloge

Timske vloge – Mumford et al. (2006)
Izvajalec (angl. contractor). Timska vloga, ki je usmerjena k vedenju posameznika znotraj tima. Izvajalec koordinira, organizira naloge tima ter motivira 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 porabljen.
Ustvarjalec (angl. creator). Ustvarjalec zagotavlja nove, inovativne in privlačne cilje ter strategije in pristope, s katerimi bo tim lažje opravil nalogo.
Sodelavec (angl. contributor). 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 hkrati pa je pripravljen poslušati in izmenjati ključne informacije s preostalimi člani tima.
Dokončevalec (angl. completer). 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.
Kritik (angl. critic). Njegov doprinos timu je, da kritično ovrednoti ideje in odločitve tima. Njegov namen podajanja kritike ni zatiranje idej ali odločitev, temveč krepitev tistih idej in odločitev, ki bodo tim privedle do uspešnega in učinkovitega končnega rezultata. Vedno vztraja pri podajanju še tako slabih informacij o pomanjkljivosti izdelka ali storitve, z namenom, da v fazi predstavitve trgu ne bi prišlo do napak.
Kooperator (angl. cooperator). Odkriva, katere naloge so v skladu in pričakovani 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.
Komunikator (angl. communicator). 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.
Določevalc (angl. calibrator). 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.
Konzul (angl. consul). 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.
Usklajevalec (angl. coordinator). 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.

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

1.3 Procesi tima

1.3.1 Komunikacija

Možina in Damjan (1994) komunikacijo opredeljujejo kot prenos med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli. Gre za način izmenjavanja idej, stališč, vrednot, mnenj in dejstev. Za potek komunikacijskega procesa je bistveno, da obstaja pošiljatelj, ki sproži proces, in prejemnik, ki zaključuje zvezo.

Komunikacija je ključnega pomena pri ustvarjanju znanja in izvedbi procesa odločanja. Bonito, Decamp in Ruppel (2008) so prišli do ugotovitve, da komunikacijski procesi vplivajo na odločitve članov tima, če želijo sodelovati in posredovati ključne informacije. Če ne želijo posredovati ključnih informacij za uspeh tima in naloge, lahko to vodi k zmanjšani kakovosti dela ter vpliva na nadaljnje odločitve pri izvedbi naloge. Glavni proces tima je strateško sprejemanje odločitev, ki zahteva izmenjavo znanj.

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 ravni ali ne (Lipičnik, 2005). Ključni razlogi za uspešno komuniciranje so predstavljeni v Tabeli 6.

Tabela 6: Razlogi za uspešno komuniciranje

Uspešnost komunikacije je odvisna od:
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,
želje, ki izhaja iz zadovoljstva pri delu in spodbude, ki jo posameznik dobi. Za uspešno opravljeno nalogo je potrebna zadostna informiranost članov ter vedenje o znanju, ki ga potrebujejo,
samostojnega dela, ki je povezan z visoko izobrazbo in strokovno usposobljenostjo članov. Pomembno je tudi, da so dolžnosti članov jasno opredeljene,
izbire posameznikov znotraj tima,
zaupanja med posamezniki,
vođenja – boljše vođenje vpliva na bolj učinkovito in uspešno delovanje posameznikov.

Vir: Prirejeno in povzeto po S. Možina, M. Tavčar, N. Zupan, A. N. Knežević, Poslovno komuniciranje, 2004.

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 timske 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 mnenja, 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 vljudno, 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 pohvale, naj se zanjo iskreno 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

Motivacijska teorija je ena izmed najbolj pomembnih teorij s področja upravljanja s človeškimi viri (HRM – human resours management). Pojasnjuje, kaj lahko organizacija stori, da spodbudi ljudi, da svoja prizadevanja in sposobnosti uporabijo v smeri doseganja skupnih organizacijskih ciljev. Hkrati pa zadovoljijo svoje osebne potrebne (Armstrong, 2001). Obstajajo številni načini motiviranja ljudi, kot so nagrajevanje, kaznovanje, psihološki procesi ter ostali ukrepi za zadovoljevanje potreb. Beal (v Xin Jiang, 2010) pravi, da je timsko delo je ključ do razvoja kadrov. Uspešno motivirani člani timi pa pripomorejo, k uspešnosti organizacije.

Motiv pomeni, da se ljudje odločijo, da bodo nekaj naredili. Motivacija se nanaša na dejavnike, ki vplivajo na ljudi, da se obnašajo na določen način. Motivacijska teorija proučuje proces motivacije in pojasnjuje, zakaj se ljudje pri delu obnašajo skladno z njihovimi zmožnostmi. Preučuje tudi, kako je mogoče spodbuditi ljudi, da uporabijo svoje sposobnosti za doseganje organizacijskih ciljev kot tudi za zadovoljevanje svojih lastnih potreb (Armstrong, 2001).

Obstajajo številni načini motiviranja ljudi, kot so zaupanje, pravičnost, vodenje, način krepitve moči posameznika, metoda 360-stopinj, 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).

Za uspešno timsko delo sta pomembni dve obliki motivacije. Notranja, tako imenovana intrinzična motivacija članov in zunanja – ekstrinzična motivacija članov tima. Učinkovitejši timi vključujejo člane, ki so notranje motivirani. Biti notranje motiviran pomeni imeti sposobnost razvijanja lastnih spretnosti, podajanja novih idej in usmerjanja procesa timskega dela. Če člani tima niso odprti za sprejemanje različnosti posameznika kot nekaj pozitivnega, obstaja verjetnost, da bo to negativno vplivalo na timsko delo. Član tima lahko izrazi svojo inovativnost in ustvarjalnost šele takrat, ko lahko izrazi sebe ter dobi zaupanje vase in v celoten tim (Polak, 2012).

1.3.3 Vodenje

Vodenje bi lahko opredelili kot sposobnost vplivanja na svoje sodelavce s spodbujanjem in usmerjanjem na poti do zelenega 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).

Ena najpomembnejših timskih vlog je vloga vodje. Njegova naloga je skrb za zagotavljanje pozitivnega delovnega okolja. Zagotovitev pozitivne organizacijske klime bo vodji pomagala, da spodbudi člane tima, da so vse bolj vključeni v ustvarjanje uspešne organizacije in hkrati organizacijskih ciljev. Definicija uspešno kvalificiranega vodje je, da ni osredotočen le nase, temveč tudi na posamezne člane tima in na tim kot celoto. Vodja je tisti, ki mora prevzeti skrb za ohranjanje in povečevanje zaupanja med člani tima (Ukessays, 2015).

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).

Možina et al. (1994) opredeljuje tri najpomembnejše vloge vodje v timu, in to so, ravnanje ob nesoglasjih, ravnanje s časom in ravnanje ob spremembah. Nesoglasja znotraj tima so lahko ustvarjala. Le ta so odvisna od vodje, če zmore vzdrževati ustrezno vzdušje. Ravnanje ob nesoglasjih je uspešno, kadar vodja dovoljuje, da člani tima izrazijo svoja mnenja ter hkrati ne daje prehitrih sklepov. Pomembno je, da vodja loči med postopkom dajanja in postopkom ocenjevanja idej. Pomembna osebna lastnost vodje je, da prepozna razlike v timu in ob tem izbere pravilen način vodenja. Vodja mora znati obdržati pravo ravnovesje med omejevanjem časa in dopuščanjem svobodnega načina izražanja. Če se članom tima zdi, da niso imeli priložnosti, da bi predstavili svoja stališča, ne bodo podali svojih končnih odločitev. Težava

lahko nastane tudi na strani vodje. Če bo predolgo razpravljajal 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 nesoglasij 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 začne razvijati nove zamisli, jih konflikt spodbudi k podajanju mnenj in začno znotraj sebe iskati ustvarjalnost. Če je konflikt obravnavan konstruktivno, spodbudi ljudi k večji kreativnosti. Kreativnost pa je tista, ki omogoča širok spekter možnosti in boljše rezultate (Maddux, 1992).

Vzroki za nastanek konfliktov najpogosteje izhajajo iz osebnih lastnosti posameznikov. Kar je povsem naravno, saj imamo ljudje različne osebne lastnosti, politična prepričanja, verska prepričanja, norme, vrednote, cilje, želje, potrebe, statusni položaj in še mnoge druge razlike. Drugi razlog, ki lahko vodi do konflikta je neuravnotežena tehtnica med individualnimi cilji posameznikov in cilji celotnega tima (Rozman & Kovač, 2005). Možni vzroki za nastanek konfliktov v organizaciji so opredeljeni v Tabeli 7.

Tabela 7: Vzroki za nastanek konflikta

Vzroki za nastanek konflikta
Omejenost resursov – če je potrebno tekmovanje za resurse, je konflikt neizogiben.
Nejasnost pristojnosti – 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,
Slaba komunikacija – vpliva na zaupanje med člani tima. Če člani namerno zadržujejo ključne informacije to vpliva na zaupanje med člani in ne nazadnje na rezultat,
Osebna neujemanja – lahko se zgodi, da posamezniki enostavno zaradi prevelikih osebnih razlik in trenj ne morejo sodelovati skupaj. Takrat jih ne najbolje ločiti.
Razlike v statusu in moči – pokažejo se takrat, kadar ima eden izmed članov močnejši vpliv kot drugi. Do konflikta pride, ker bi oseba, ki nima tako močnega vpliva, le-tega rada pridobila.
Razlike v ciljih – konflikti , povezani z različnimi cilji, se v organizacijah pojavljajo pogosto, saj imajo posamezniki različne cilje, kar je povsem naravno.

Vir: V. Dimovski et al., Sodobni Management, 2005.

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

teh je, da imamo vnaprej določene načine, kako jih rešiti. Vsak izmed članov mora imeti možnost, da se izrazi, ob tem pa se ne posmehuje ostalim. Korektno je, da v primeru konflikta vodja poseže med člane ter jih posluša. Konfliktom se je nesmiselno izogibati, saj je lahko prav tako priložnost, da rešijo nastalo situacijo, ki jim ne omogoča učinkovitosti (Ukessays, 2015).

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

Lastnosti uspešnega timskega dela	
Zavezanost k skupnemu uspehu tima	Člani tima razumejo namen združitve in si delijo svoje cilje – le v kombinaciji obeh lastnosti bo naloga tima uspešno opravljena (Francis & Young, 1979). Člani si morajo deliti skupen cilj (Kets De Vries, 1999). Uspešni timi so motivirani za uspeh (Bradley & Frederic 1997). Obstajati mora močna zavezanost k uspehu tima (Critchley & Casey 1986). Članom so skupne vrednote in prepričanja (Kets de Vries 1999). Člani morajo biti zadovoljni s svojim delom (Wageman, 1997). Oblikovati je potrebno timsko vzdušje, ki naj bo neformalno, sproščeno, brez obsojanja (Harris in Harris, 1996). Spodbujati je potrebno medsebojno povezanost (Bradley & Frederic, 1997). Posamezniki se vključijo v interakcijo z ljudmi, ki imajo podobne cilje in interese (Scarnati, 2001).

se nadaljuje

Tabela 8: Razdelitev tabele (nad.)

Lastnosti uspešnega timskega dela	
Soodvisnost	Nihče od članov ne more uspeti, dokler ne uspejo vsi skupaj (Smith, 1996). Člani morajo delovati učinkovito, da ustvarijo uspešen sistem (Francis & Young, 1979). Člani tima si morajo med seboj pomagati, se spodbujati, da lahko izpolnijo nalogo (Smith, 1996). Člane tima morajo zanimati tako dosežki skupine kot dosežki vsakega posameznika posebej (Harris & Harris, 1996). Člani skupine ne smejo biti nikoli popolnoma neodvisni in popolnoma samostojni (Johnos, Heimann & O'Neill, 2000). Timi so pogosto ustvarjeni z namenom opravljanja nalog, ki niso na voljo posameznikom (Scarnati, 2001). Posamezniki pogosto dobijo nove ideje in znanja v sodelovanju s preostalimi člani (Scarnati, 2001). Člani tima se učijo skupaj, da bi bili lahko kasneje uspešnejši kot posamezniki (Smith, 1996).
Medosebne spretnosti	Pomembna je skrb za posameznega člana znotraj tima (Critchley & Casey, 1986). Člani se morajo med sabo ščititi in podpirati (Kets De Vries, 1999). Svobodno lahko izražajo svoje občutke (Critchley & Casey, 1986). Člani se med seboj spoštujejo in zaupajo (Kets De Vries, 1999). Člani morajo biti spoštljivi, realistični ter morajo med seboj imeti podobna pričakovanja (Harris & Harris, 1996). Pomembna je visoka stopnja zaupanja (Critchley & Casey, 1986).
Odporna komunikacija in pozitivne povratne informacije	Podajanje in sprejemanje informacij brez upiranja (Harris & Harris, 1996). Člani morajo imeti različne talente in znanja ter nesovražno komunikacijo (Bradley & Frederic, 1997). Aktivno poslušanje skrbi in potreb, ki jih imajo preostali člani (Harris & Harris, 1996). Sodelovanje v odprtem dialogu in komunikaciji (Kets de Vries, 1999). Člani tima morajo biti pripravljeni tako sprejemati kot dajati konstruktivno kritiko ter zagotoviti verodostojne povratne informacije (Harris & Harris, 1996). Soočenje s konflikti ter reševanje le teh (Critchley & Casey, 1986).
Ustrezna sestava tima	Uspešen tim je odraz ustrezno sestavljenega tima (Bradley & Frederic 1997). Člani tima se morajo zavedati svoje vloge v timu in razumeti, kaj se od njih pričakuje (Wagemam, 1997). Vloge, odnosi, naloge in odgovornosti morajo biti jasno opredeljene (Harris & Harris, 1996).

se nadaljuje

Tabela 8: Razdelitev tabele (nad.)

Lastnosti uspešnega timskega dela	
Zavezanost k tiskemu delu, vodenju in odgovornosti	Člani tima so tolerantni do nejasnosti, negotovosti in navideznega pomanjkanja strukture (Harris & Harris, 1996). Vnesti je potrebno pristope, ki so ciljno usmerjeni. Delo med člani mora biti enakomerno porazdeljeno (Harris & Harris, 1996). Člani so sposobni sprejeti svoj del odgovornost (Smith, 1996). Zagotovitev učinkovitega vodenja (Bradley & Frederic, 1997). Iskanje novih načinov za učinkovitejše delo (Wageman, 1997). Člani morajo biti odprti za spremembe, inovacije, ustvarjalnost in skupno reševanje problemov (Harris & Harris, 1996).

Vir: Prirejeno in povzeto po P. Tarricone & J. Luca, Successful teamwork: A case study, 2002, str. 642–643.

Uspešen tim je usmerjen h kakovosti. V timu mora vladati prepričanje, da je vedno lahko še bolje. Posamezni člani tima imajo več sposobnosti, talentov kot drugi, zato jim je treba dati možnost, da se uveljavijo. V uspešnih timih se zavedajo, kako pomembno je biti ustvarjalen in inovativen. Zato poskušajo sproti odstraniti ovire in vzpostaviti pozitivno delovno okolje, v katerem se bodo lažje razvijale nove ideje. Vodje skrbijo za dodatna izobraževanja in za spodbujanje človeškega kapitala. Uspešen tim ima popolno svobodo, samostojnost in avtoriteto, kar posledično vpliva na končni rezultat, ki je odvisen od njih samih. Hkrati pa so vsi člani odgovorni tako za neuspeh kot uspeh njihovega delovanja in ne le samo vodja. Člani znotraj tima upoštevajo svoboden pretok informacij, se spodbujajo, ustvarjajo inovativno okolje in lažje rešujejo še tako težko oviro na poti. Hkrati vedo, da je treba za uspeh ustvariti sinergijo. Neuspešne time vodijo »diktatorji«. To so tisti, ki jim je pomembna le lastna korist. Uspešne time pa vodijo tako imenovani »liderji«, katerih interes je delovanje skupaj s celotnim timom. Delo želijo opraviti skladno s svojimi normami in vrednotami. Vodja, ki ga zanima le končni rezultat, ne pa potek, ima zelo malo možnosti, da bo uspešen in učinkovit tim obdržal skupaj. Čeprav se spodbuja posameznikove ideje za doseg cilja, ne pride do obsojanja ali odstranitve članov tima. Zavedajo se, da lahko le z medsebojnim spoštovanjem dosežejo ustvarjalno delovno okolje in odpravijo strah pred neuspehom (Srića, 1999).

Vodje uspešnih timov so vizionarji in vedo, kako spodbudi svoje 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 zmožnostjo prilagajanja in učenja. Produktivnost rezultata je povezana s kakovostjo in količino rezultatov, ki so bili pomembni za doseg cilja tima. O zadovoljstvu tima govorimo takrat, ko so zadovoljene osebne potrebe članov tima, ob tem pa se ohrani pripadnost in predanost timu. O zmožnosti prilagajanja in učenja govorimo takrat, ko člani 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

Vodenje je pojem, o katerem je veliko govora. Skozi leta so številni teoretiki prišli do spoznanja da je pojem vodenja izredno kompleksen ter, da se vedno znova razvijajo nova razumevanja le tega. Stogdill (1974) je prišel do spoznanja, da je opredelitev in načinov razumevanja pojma vodenja prav toliko, kot je avtorjev, ki so pisali o njem. Yukl (2010, v Rozman & Kovač, 2012) je prišel do spoznanja, da se stanje do danes ni bistveno spremenilo. Opredelitve vodenja so prikazane v Tabeli 9.

Tabela 9: Opredelitve vodenja tujih avtorjev

Definicije vodenja
Vodenje je proces, v katerem ena oseba vpliva na druge tako, da dosežejo določen cilj (Yukl Can Fleet, 1992, str. 147–148).
Vodenje pomeni vplivanje na druge, da delujejo za doseganje določenega cilja (Hellriegel & Slocum, 1996, str. 445).
Vodenje je proces navdihovanja drugih, da prizadevno delujejo za doseg določenega cilja (Schermerhorn, 1999, str. 262).
Vodenje je sposobnost vplivanja na skupino, da doseže svoje cilje (Daft, 1994, str. 478).
Vodenje je razmerje med vodjem in tistimi, ki mu sledijo. Oboji težijo k spremembam, ki izražajo njihove namene (Daft & Noe, 2001, str. 379).
Vodja je oseba, ki vpliva na druge, pri čemer ima avtoriteto managerja. Vodenje pa je tisto, kar vodje delajo (Robbins & Coulter, 2009, str. 370).

Vir: Prirejeno in povzeto po R. Rozman, & J. Kovač, Management, 2012.

Slovenski avtorji so vodenje opredelili kot spretnost vplivanja na druge ljudi s pomočjo komunikacije, da bi delovali v smeri doseganja cilja podjetja. Hkrati so opozorili na pomen spodbujanja privržencev vodje (Lipovec, 1987). Kovač, Mayer & Jesenko (2004) so vodenje opredelili kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v skupinah in med njimi za doseganje in uresničevanje postavljenih ciljev (Rozman & Kovač, 2012).

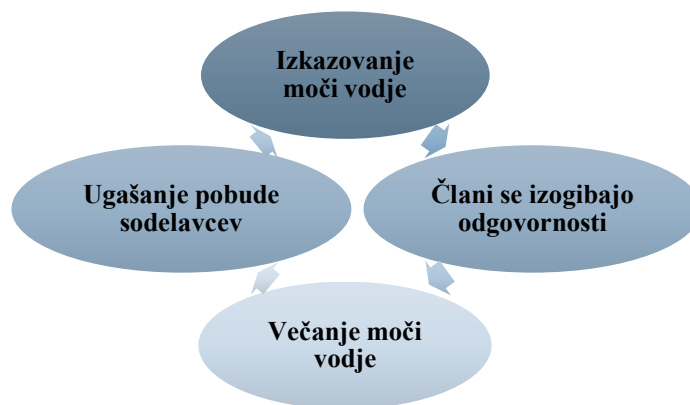
Vodenje je pojem, ki zajema lastnosti in ravnanja vodje, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Veliko avtorjev izpostavlja, da je pri vodenju ključnega pomena besedna zveza »želeli si«. S to definicijo želijo povedati, da se vodenje vedno izvaja med ljudmi (Dimovski & Penger, 2008). Vodenje je sposobnost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

pripomoremo, da so posamezniki samozavestni tako glede sebe, dela, ki ga opravljajo, in celotne organizacije. Vodja je tista oseba, ki posameznike spodbuja, da sodelujejo med seboj. Hkrati jim pomagajo pri njihovi osebni rasti ter razvoju (Johnson, 1999).

2.1.2. Značilnosti vodij

Vodja je oseba, ki predstavlja najpomembnejši faktor organizacije. Je oseba, ki je odgovorna, da delo v organizaciji poteka nemoteno. Vodja je oseba, ki s svojimi osebnimi lastnostmi, vedenjem in načinom vodenja vpliva na svoje sodelavce. Dimovski in Penger (2008) predpostavljata dva tipa vodij, avtorski vodja in demokratični vodja. Avtorski vodja je oseba, ki je usmerjena v centralizacijo avtoritete, Slika 2. Gre za nadrejeno vodenje, ki deluje takrat, ko so naloge in vloge vsakega posameznika jasno določene vnaprej (Mayer, 2004).

Slika 2: Značilnosti avtorskega vodenja



Vir: J. Mayer, Lastnosti uspešnih vodij, 2004.

Človek, ki ima v sebi lastnosti avtorskega vodenja, kot so avtoriteta, ki temelji na moči, ukazovalnosti, samodržstvu, racionalnosti, konvergentni logika 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).

Demokratični vodja je oseba, ki delegira naloge drugim. Je vodja, ki spodbuja sodelovanje. Ima tako ekspertno kot referentsko moč, da lahko vpliva na svoje podrejene. Ni nujno, da je vodja le avtorski ali le demokratični. Možnost je, da vodja uporablja oba stila vodenja (Dimovski & Penger, 2008).

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

Lastnosti uspešnih vodij	
Inteligentnost	Uspešni vodje so ponavadi nadpovprečno inteligentni. Hkrati lahko izvajajo več opravil – vzporedno procesiranje.
Osebnost	Pokazalo se je, da je v ospredju dominantnost ter želja po moči in vplivanju na druge.
Odprtost	Ekstravertiranost je temelj komunikativnosti, družabnosti, sodelovanja, izražanja čustev in vzpostavljanja medsebojnih odnosov.
Čustvena stabilnost	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.
Značaj, pridobljen z vzgojo	Poštenost (vzbuja zaupanje sodelavcev) + odgovornost + zanesljivost (izpolnitev obljub in dogovorov).
Ustvarjalnost	Ustvarjalnosti ni mogoče načrtovati, lahko se jo le spodbuja in pričakuje. Ustvarjalni vodje povedo tako kot mislijo, in so vedno trmasto vztrajni. Gre za karizmatično osebnost, ki zna ustvarjalnost spodbuditi tudi pri svojih sodelavcih.
Izraznost	Gre za kompleksen proces oddajanja sporočil, ki se ga je mogoče naučiti. Vodja je tista oseba, ki je odgovorna, kako, na kakšen način bo sporočila, predala svojim sodelavcem.
Empatija	Sposobnosti vživljanja v druge se ni mogoče priučiti.
Pozitivna samopodoba	Človek, ki je zadovoljen sam s sabo, samokritičen in usmerjen k napredovanju, le tak lahko uspešno vodi druge.
Odločnost	Odločnost je kompleksen pojem, saj je odvisen od trenutne čustvene situacije. Če bo vodja v negativni čustveni situaciji, odločnost ne bo izražena.
Etična načela	Etičnost se nauči v procesu vzgoje. Cilj etičnosti je dober človek, kar je primarna lastnost uspešnega vodje. Vodja mora spoštovati poslovno etiko. Le-ta je podlaga za vzpostavitev odnosov med poslovnimi partnerji.
Altruizem in filantropija	Vodja, ki vidi le sebe in ne svojih sodelavcev bo sčasoma 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.

Vir: J. Mayer, Lastnosti uspešnih vodij, 2004.

Bennis in Goldsmith (v Dimovski & Penger, 2008) sta leta 1997 prišla do spoznanja, da bo treba v 21. stoletju, ko je okolje izredno turbulentno, v vodenje vpeljati novo generacijo. Prav tako Goffe & Jones (2000) predpostavljata, da za sodobno vodjo ni dovolj le vizija, energija, avtoriteta in sposobnost strateškega usmerjenja. Poleg osnovnih lastnosti mora vodja danes znati pokazati tudi svoje slabosti. Imeti mora razvito intuicijo sinhronega vodenja aktivnosti. Ob tem so mu lahko v pomoč informacijske tehnologije. Zanj je pomembno, da ima razvite sposobnosti razumevanja in navdihovanja sodelavcev in razvito sposobnost razkrivanja njihove drugačnosti. Hkrati se mora zavedati tudi svoje drugačnosti in jo znati razkriti (Dimovski & Penger, 2008).

2.1.3 Načini vodenja

Številni avtorji navajajo različne načine vodenja. Vodenje je v osnovi razumljeno kot vzdrževanje reda, kontroliranje vedenja in usmeritev ljudi, da bodo dosegli ekonomske 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 želeni cilj. Učinkoviti rezultati bodo le takrat, kadar bo določen način vodenja uporabljen v ustrezni organizacijski klimi (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005). Med pogosteje uporabljenimi načini 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 povedo, kaj od 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

Vodenje s pravili odločanja izhaja iz predpostavke, da se mora delavec na vsaki ravni sam odločiti, kaj bo storil. Naloga vodje je, da članu tima določi pravila, ki so potrebna ob odločitvi. Pravila vodje morajo zajemati vse možne dogodke, ki jih lahko delavec pri delu pričakuje. Na osnovi opazovanih dogodkov in pravil, ki mu jih je pripravil vodja, se mora delavec sam odločiti, kaj bo naredil. Takšen način vodenja je uporaben v primeru, da so znani vsi dogodki, na podlagi katerih se je treba odločiti (Lipičnik, 1998).

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

Vodenje s soudeležbo ali participativno vodenje je odvisno od sodelovanja delavcev pri vseh odločitvah. Predvsem je takšno sodelovanje ključno pri ciljih, ki jih želijo uresničiti. Posamezniki, ki se jim zdi takšen način vodenja pravilen, so mnenja, da če imajo delavci možnost odločanja in sodelovanja pri doseganju končnega cilja, bodo lažje sprejeli način dela, ki jih vodi do končnih rezultatov. Takšen koncept vodenja prav tako izpostavlja pomen partnerstva (Lipičnik, 1998). Gostiša (v Lipičnik, 1998) pravi, da je participativni management v širšem pomenu poslovno organizacijsko vodenje, ki zaposlenim omogoča udeležbo na vseh področjih organizacije s ciljem njihove popolne integracije v organizacijo. To bo pozitivno vplivalo na aktivacijo vseh človeških potencialov za dosege čim višje poslovne uspešnosti.

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 bo 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

Kljub mnogim 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).

Bass v Stone, Russel & Patterson (2003) pravi, da se transformacijsko vodenje pojavi takrat, ko želi vodja spodbuditi svoje sodelavce, da bi razširili ter dvignili svoje interese na višjo raven. Ob tem vodja želi, da njegovi sodelavci sprejmejo poslanstvo celotne skupine ter delujejo preko svojih lastnih interesov, za dobrobit celotne skupine. Yukl v Stone et al. (2003) pravi, da je transformacijsko vodenje proces, pri katerem se zaposleni zavežejo k dosegu organizacijskih ciljev. Ko zaposleni delujejo v smeri organizacijskih ciljev, vodja posameznike pooblasti, da bodo te cilje resnično dosegli. Možina et al. (2002) transformacijsko vodenje opredeljuje kot vodenje zaposlenih s pomočjo motiviranja.

Bass (1990) navaja, da je transformacijski vodja oseba, ki s svojim znanjem navdihuje in spodbuja svoje sodelavce. Je mnenja, da je vsakega posameznika mogoče naučiti tehnik, ki so potrebne, da postane odličen transformacijski vodja. Ključne lastnosti transformacijskega vodja so opredeljene v Tabeli 11.

Tabela 11: Lastnosti transformacijske vodje

Opredelitev lastnosti transformacijske vodje	
Karizma	Vodja zna predstaviti vizijo in poslanstvo. Pri svojih zaposlenih izzove ponos, preko katerega doseže spoštovanje in zaupanje vseh sodelavcev.
Inspiracija	Vodja uporablja različne načine, s katerimi sodelavce usmeri k določenim prizadevanjem. Namen, ki ga želijo doseči, jim predstavi na preprost način.
Intelektualne spodbude	Vodja želi razvijati ustvarjalnost, racionalnost ter jih naučiti, da bi vse probleme reševali sistematično.
Upoštevanje posameznika	Vodjo zanima, osebni razvoj sodelavca. Vsak zaposleni je pomemben in ga je treba obravnavati kot celoto.

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 naloga 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 nagrajevanja, se vodja vedno pogaja za nagraditev tistega sodelavca, ki je skozi proces dela prizadeven. Hkrati je za vsak večji dosežek nagrajen. Transakcijsko vodenje bi lahko opredelili kot aktivno vodenje z izjemami. Vodja ves čas spremlja dogajanje in išče odmiške 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

Avtentični 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 Eliahu (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.

Gardner, Avolio, Luthans in Walumbwa (2005) trdijo, da avtentične vodje s svojim načinom vodenja pri svojih sodelavcih prav tako razvijajo avtentičnost. S takšnim načinom dela razvijajo nove avtentične posameznike. Luthans in Avolio (2003, v Avolio & Gardner, 2005) pravita, da avtentični vodje opazijo in spoštujejo razlike med posamezniki ter imajo razvite sposobnosti za prepoznavanje posameznikov s talenti. Takšnim posameznikom želijo pomagati, da svoje izjemne talente razvijejo do te stopnje, da bodo le-ti glavni razlog za osebne, razlikovalne in konkurenčne prednosti.

2.2.1 Razvoj avtentične vodje

Avtentično vodenje je vodenje z zgledom. To pomeni, da mora biti vodja v svojih besedah in dejanjih enoten. Ne moremo trditi, da obstaja pravi način vzpostavitve avtentičnosti. Obstajajo pa določeni koraki, ki bodo vodji v pomoč, da ga bodo sodelavci dojemali kot avtentično vodjo. V teoriji lahko omenimo nekaj korakov, ki naj bi jih upoštevali pri vzpostavitvi avtentičnosti. Izhajali naj bi iz dveh smeri; prvi izhaja iz lastne osebnosti, drugi pa se navezuje na učenje o drugih – sodelujočih. V prvi fazi se poraja vprašanje, kako spoznati lastno osebnost. Posameznikovo oblikovanje osebnosti naj obsega raziskavo lastnih korenin in preteklosti, možnosti tveganja in iskanje ali potrjevanje mnenj drugih ljudi. V naslednji fazi se postavlja vprašanje, kako spoznati druge. Ključno je, da se dobro spozna ljudi, s katerimi se bo sodelovalo. Potrebno je zmanjšanje distance med vodjo in sodelavci. Ljudi, s katerimi poteka sodelovanje, je treba spodbujati ter znati pohvaliti njihovo delo. V zadnji, tretji fazi je ključno vprašanje, kako se bolje organizacijsko povezati – organizacijski kontekst. Treba je premisliti o stopnji vpletenosti v dogajanje. Pod to razumemo močno povezovanje s sodelavci, močno spoštovanje le teh in upoštevanje morale ter skupnih vrednot (Goffee & Jones, 2005).

George (v Dimovski et al., 2009) pravi, da je lahko vsakdo avtentični vodja. Avtentični vodja je lahko vsak, ki ve, kaj je njegovo poslanstvo in zmore ostati zvest svojim lastnim vrednotam. Takšen vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti. Ob tem je samozavesten, optimističen ter ima upanje, da lahko navduši svoje sodelavce, da skupaj dosegajo želene cilje. George (2008) opredeljuje naslednje smernice, ki so ključnega pomena za uspešen razvoj avtentične vodje.

Tabela 12: Smernice za razvoj vodje

Smernice pri razvoju vodje

se nadaljuje

Tabela 12: Razdelitev tabele (nad.)

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

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

2.2.2 Sposobnosti in prednosti avtentičnih vodij

Avolio in Gardner (2005) verjameta, da je avtentično vodenje osnova za pozitiven razvoj vseh oblik vodenja ter za uspešno implementacijo naprednega managementa v poslovno okolje. Večina ljudi se boji sprememb, ki bi spremenile njihov način delovanja. Prepogosto se to dogaja znotraj delovnih organizacij. Zato organizacije potrebujejo ljudi, ki jih odlikuje pozitiven psihološki kapital, da bodo lahko svojim sodelavcem pomagali pri sprejemanju sprememb znotraj organizacije. Dimovski et al. (2009) pravijo, da je avtentični vodja oseba, ki skozi proces avtentičnega vodenja izžareva svoje ključne prednosti. Prednosti avtentičnega vodje so odprtost, zavezanost k uspehu, transparentnost, zmožnost priznavanja svojih lastnih omejitev, zavezanost k odgovornosti za njegova lastna dejanja ter nagrajevanje poštenosti in integritete.

George (2007) trdi, da se prednosti vodenja kažejo v tem, da ne obstajajo idealni vodje. Če bi obstajali, bi jih vsak posameznik želel kopirati. S tem pa bi postal oseba, kakršna v svoji lastni biti ni, kar je v popolnem nasprotju s terminom avtentičnost. Warren Bennis (2006) je mnenja, da avtentične vodje vplivajo na razvoj vodij prihodnosti (Dimovski, Penger, Peterlin, Grah, Černe & Klepec, 2017).

2.2.2.1 Razvoj upanja

V času, ko mnogi govorijo o splošni in gospodarski krizi ter recesiji, je ključnega pomena, da se zaposleni znotraj organizacij počutijo varne ter ohranjajo upanje v boljšo prihodnost. Zaradi tega je bistveno, da avtentično vodenje vključuje elemente, ki spodbujajo upanje in pozitivnost zaposlenih. Psiholog Albert Bandura (1997) pravi, da obstaja močna povezanost med pozitivnim psihološkim kapitalom ter poslovno uspešnostjo (Penger, 2006). Pengerjeva (2006) je opredelila 7 priporočil, ki bodo avtentičnim vodjem v pomoč pri razvijanju upanja oziroma pozitivne moči, ki je ključna za opravljanje različnih nalog in so opredeljena v Tabeli 13.

Tabela 13: Priporočila in napotki avtentičnim vodjem za razvoj pozitivne moči

Priporočila	Napotki
Predstavitev organizacijskih in osebnih ciljev.	Cilji naj bodo specifično opredeljeni. Zaposlenim morajo predstavljati izziv. Cilji naj bodo opredeljeni časovno – rok za dosego ciljev. Treba je zastaviti cilje, ki jih je mogoče doseči. Če vodji sodelavci še ne zaupajo dovolj, je ključno, da se na začetku postavijo lažje dosegljivi cilji. Kasneje je bistveno, da vodja doseže večje zaupanje sodelavcev. Šele takrat se lahko pripravi bolj zahtevne cilje.
Uporabite metodo Snyder, ki omogoča postopni napredek.	S pomočjo metode Snyder se glavni cilj porazdeli na več pod ciljev, s katerimi vodja napreduje postopoma. Z manjšimi koraki bo vodja lažje dosegel ključni cilj.
Razvoj enega ali več načrtov dela.	Oseba naj opredeli dodatni načrt za realizacijo ciljev. Nekaj časa je vredno nameniti razvoju alternativnih poti in akcijskih načrtov, s katerimi bo glavni cilj lažje dosegljiv.
Proces dela, za dosego končnega dela je potrebno poživiti.	Ključno je, da ljudje niso osredotočeni le na končni rezultat. Razvoj delovne etike predpostavlja uporabo določenih priporočil. Priporočila bodo zaposlenim omogočala, da imajo lahko nadzor nad samim seboj in nad učečo se organizacijo, ki ji pripadajo.
Bodite pripravljeni tudi takrat, ko se pojavijo težave.	Treba je oblikovati proces dela, s katerim se bo spodbujalo vztrajnost, ko se bodo pojavile 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.
Bodite pripravljeni na možnost izbire alternativnih poti, ki bodo vodile do končnega cilja.	Primarni proces doseganja glavnega cilja ni več praktičen in produktiven. Takšen način doseganja cilja ne spodbuja uporabe analize, »kaj če«.
Bodite pripravljeni določiti nove cilje, da se izognete izgubi upanja celotne ekipe.	Potreben je uvid, kdaj ni več pametno vztrajati na poti do cilja, ki je določena. Takrat je pomembno razmisliti, 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.

Vir: Prirejeno in povzeto po S. Penger, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006.

Penger (2006) pravi, da so različne raziskave pokazale, da so vodje in preostali posamezniki, veliko bolj motivirani in lažje dosegajo pozitivne psihološke rezultate, če imajo v sebi razvito vrednoto upanja. Prav tako so ugotovili, da so uspešnejša in učinkovitejša tista podjetja, ki zaposlujejo posameznike z visoko stopnjo upanja. Take zaposlene je lažje obdržati na njihovem delovnem mestu (Dimovski et al., 2009). Dimovski et al. (2009) trdijo, da so v novejših raziskavah spoznali, da je upanje pozitivno povezano z uspešnostjo zaposlenih v učečih se organizacijah.

2.2.2.2 Razvoj zaupanje med člani tima

Zaupanje je eden izmed ključnih terminov avtentičnega vodenja. Dimovski et al. (2009) pravijo, da so različni raziskovalci spoznali, da sta termina zaupanje in vodenje pozitivno povezana z organizacijskimi rezultati. Trdijo, da so bile napisane številne teorije, v katerih so opredelili, da je zaupanje v vodenje pozitivno povezano z obnašanjem ljudi v organizaciji. Hkrati pa zaupanje v vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo in dobro počutje vseh zaposlenih v organizaciji. Mayer et al. (1995) navajajo, da odnos, v katerem vlada zaupanje, temelji na avtentičnosti, samozavedanju, samosprejemanju ter transparentnosti izražanja dejanskih, želenih in idealnih samopodob (Dimovski et al., 2009).

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 povedo 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 vsakodnevnemu delu na sebi ter spoznati 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 – poznati 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 znotraj 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

Samozavedanje je proces, pri katerem posamezniki razumejo in ponotranjijo svoja prepričanja, želje in talente. Pozna vse svoje zmožnosti in znanja. Avolio in Garnder (2005) sta mnenja, da je samozavedanje glavni element pri razvijanju avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2009). Samoregulacija pa je opredeljena kot obvladovanje lastne osebnosti in vzpostavljanje odprtih ter jasnih odnosov s sodelavci oziroma sledilci (Penger, 2006). Stajkovic in Luthans (1998) sta opredelila tri poti, ki lahko posamezniku pomagajo pri dosegu samokontrole. Več v Tabeli 14 (Dimovski et al., 2017).

Tabela 14: Tri poti samokontrole

Poti samokontrole
Vzpostavitev lastnih vrednot.
Ocenjevanje odstopanja med postavljeni standardi in doseženimi rezultati. V povezavi z vedenjem.
Predstavitev aktivnosti, ki bodo pripomogle k odpravi odstopanj.

Vir: V. Dimovski et al., Advanced Management and Leadership Practice, 2017.

Kot navajata Luthans in Youssef (2004), je samozavedanje del pozitivnega psihološkega kapitala, ki vključuje tudi optimizem, upanje in jasnost. V času procesa pozitivnega modeliranja oziroma procesa osebne identifikacije avtentični vodje svoje sledilce spodbujajo k povečanju samozavesti in zaupanju vase. Pri tem si pomagajo tako, da v njih ustvarijo občutek upanja, okrepijo prilagodljivost in dvignejo raven optimizma. Avolio & Gardner (2005) ugotavljata, da razvoj avtentičnega vodenja vključuje kompleksne procese, ki jih ne moremo zreducirati zgolj na enostaven izobraževalni program. Vključuje pomembne mejnike v življenju, tako kot tudi trajan proces med vodjo in njihovimi sledilci (Dimovski et al., 2017).

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 učeči se organizaciji

Vodenje učeče 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 učeče 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 učeče se organizacije.

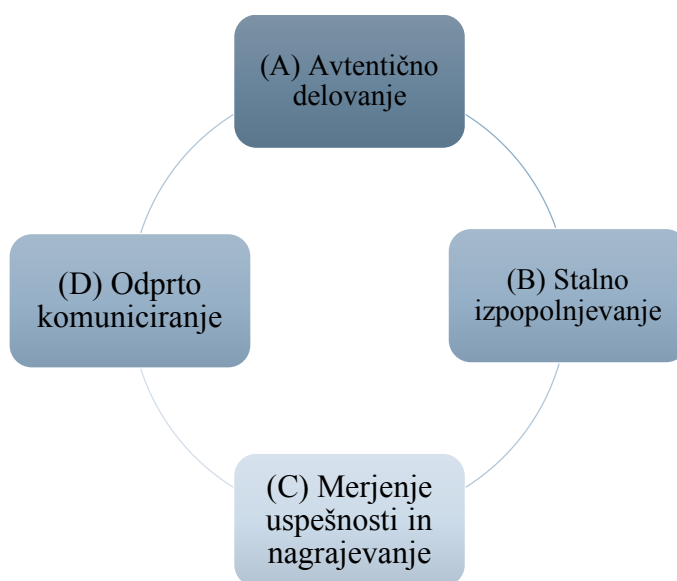
Prepletanje konstrukta avtentičnega vodenja in elementov učeče se organizacije so za lažje razumevanje Dimovski et al. (2005) in Dimovski et al. (2009) shematsko predstavili tako, kot je opredeljeno na spodnjih dveh Slikah 3 in 4.

Slika 3: Učeča se organizacija



Vir Prirejeno in povzeto po V. Dimovski et al., Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005.

Slika 4: Avtentično vodenje



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

Elementi avtentičnega vodenja so med seboj odvisni. A- in B-elementa nista mogoča brez odzivanja na spremembe. B- in C-elementa nista mogoča brez posameznikove strateške naravnosti. C- in D-elementa sta možna takrat, ko se posamezniki med seboj povezujejo in D- in A-elementa bosta pozitivna takrat, ko bodo sodelavci in vodja med seboj razvili sposobnost vplivanja (Dimovski et al., 2009).

Dimovski et al. (2009) pravijo, da o modelu avtentičnega vodenja znotraj učeče se organizacije govorimo takrat, ko se udejanjanje učeče se organizacije izvaja s pomočjo avtentičnih načinov vodenja. Hkrati pa avtentični vodja s pristopom avtentičnega delovanja vpliva na razvoj in rast učeče se organizacije. Šele takrat lahko govorimo o neprekinjenem kroženju medsebojne odvisnosti in učenja med konstruktom avtentičnega vodenja in učečo 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

Avtentični vodja znotraj organizacije pridobiva različne priložnosti, ki pripomorejo k razširitvi avtentičnega vodenja. S tem sprejema velik del odgovornosti. Zato mora delovati tako avtentično kot strateško, saj je od njega odvisno, ali bo organizacija na dolgi rok uspešna ali ne. Tracy (2000) meni, da je vodenje smiselno le takrat, ko imamo jasno usmeritev in dovolj sredstev, s katerimi bo ta usmeritev dosežena. Clawson (2003) pravi, da je vodenje smiselno le, če je zastavljena jasna strategija. Avtentični vodja je oseba, ki zna oceniti, kakšen način organiziranja, usmerjanja in motiviranja bo izbral (Dimovski et al., 2009).

Posamezniki morajo znotraj organizacije usvojiti strateško razmišljanje. Pri strateškem razmišljanju morajo posamezniki sprva analizirati trenutno stanje. Naslednji korak je, da izberejo primerno strategijo, nato jo ovrednotijo in nazadnje uresničijo. Dobra strategija je tista strategija, s katero se ustvarja konkurenčna prednost. Ob tem je pomembno spoznanje, kakšen je cilj, kako priti do njega in katera sredstva so potrebna, da je zastavljen cilj dosegljiv (Dimovski et al., 2009). Schein (2004) je opredelil, kakšno vlogo igrajo avtentični vodje pri oblikovanju in implementaciji strategij, kar je opredeljeno v Tabeli 15.

Tabela 15: Vloga avtentične vodje pri oblikovanju strategije

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

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

Posameznik lahko napreduje le, če se zaveda svojih napak in ves čas gradi na sebi. Zato je bistveno izobraževanje vseh zaposlenih, v prvi vrsti tistih, ki vodijo. Kdo bo izvajal izobraževanja za delavce, se odloči organizacija sama. Luthans in Youssef (2004) pravita, da je smiselno notranje izobraževanje, saj je to edina možnost za poznanje vseh ključnih informacij o delovanju in potrebah posameznikov v organizaciji. Hkrati pa so prednosti tudi v zunanjem izobraževanju. Na ta način zaposleni pridobijo objektivni pogled na delovanje njihove organizacije (Dimovski et al., 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 učeče 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 sporočilo, ki jim ga želi

le-ta posredovati, zavrnili. Na posredovanje sporočila ima pogostokrat večji vpliv neverbalna komunikacija kot verbalna. Neverbalna komunikacija daje sporočilu verodostojnost. Stik z vodjo in samo komuniciranje je med drugim povezano z velikostjo organizacije. Če gre želeno sporočilo skozi več ravni, obstaja večja možnost, da bo prišlo do napačne interpretacije sporočila. Ko gre za komunikacijo med avtentično vodjo in njegovimi zaposlenimi, so vedno prisotna čustva, ki so lahko izrazito intenzivna. Če pride do določenih sprememb, lahko pride do določenih čustvenih blokad, kar vpliva na slabšo komunikacijo. Bistveno je, da med vodjo in njegovimi zaposlenimi poteka odprta komunikacija, da lahko sproti rešujejo probleme in se izognejo težavam, ki jih ne bi bilo več mogoče rešiti. Mayer (2008) pravi, da sta avtentično vodenje in odprta komunikacija v učeči se organizaciji, pojma, ki spodbujata strateško razmišljanje. To imenuje spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov.

2.3.3. Metode razvoja avtentičnega vodenja

Avtentični vodja je oseba, ki se je pripravljena ves čas izpopolnjevati. Hkrati je vedno pripravljen poslušati druge, sprejemati informacije in jih uporabiti za svojo rast in razvoj. Peterlin (2007) opredeljuje šest metod razvoja avtentičnih vodij; (1) akcijsko učenje, (2) 360 stopinjsko vodenje, (3) mentorstvo, (4) sistem nasledstva, (5) učeči se timi in (6) tehnike pripovedovanja življenjskih zgodb. Dimovski et al. (2009) opredeljujejo štiri ključne metode za razvoj avtentičnih vodij: (1) sistem mentorstva, (2) akcijsko učenje, (3) 360-stopenjsko vodenje in (4) sistem nasledstva. Vsaka izmed metod igra pomembno vlogo. Metode se morajo med seboj dopolnjevati, saj vplivajo na razvoj vsakega od posameznikov. Na spodnji sliki 5 so prikazane metode razvoja avtentičnih vodij.

Slika 5: Metode razvoja avtentičnih vodij



Vir: Prirejeno po S. Penger, V. Dimovski, J. Peterlin, M. Černe, Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji, 2009.

2.3.3.1 Akcijsko učenje

Akcijsko učenje ali drugače dejavno učenje se ukvarja s problemi in išče možne rešitve v notranjosti organizacijskega okolja. Akcijsko učenje skrbi za zagotovitev možnosti, ki pripomorejo k nenehnemu izboljševanju. Teare in Monk (2002, v Penger et al., 2009) pravita, da so težave, ki nastanejo znotraj organizacije, ključne za izvajanje procesa akcijskega učenja. Proces akcijskega učenja se deli na dva cilja, ki se med seboj dopolnjujeta. Primarni ali dejanski cilj se osredotoča na zaposlene, ki se srečujejo s pravimi delovnimi težavami, nalogami, ki so povezane s točno določenimi metodami in oblikami učenja. Če povzamemo, se od zaposlenih pričakuje, da se naučijo, kako se učiti. Sekundarni cilj pa je, da ima zaposleni možnost, da se uči na točno določenem problemu. Ob tem pa je njegova naloga, da tega tudi reši. Akcijsko učenje je namenjeno razvoju vodij, ker jim to predstavlja izziv, povečuje motiviranost za delo ter jih hkrati uči, kako težavo znotraj organizacije spremeniti v priložnost za učinkovit razvoj. Za pomoč pri pripravi dela imajo zaposleni na voljo mentorja. Le-ta jim pomaga, da lahko s pomočjo akcijskega učenja pridejo do uspešne rešitve. Posledično to vpliva na dvig njihove samozavesti in motivacije za nadaljnje učenje (Penger et al., 2009).

2.3.3.2 360-stopinjsko vodenje

Goleman et al. (2002) predpostavljajo, da lahko avtentični vodja svoj način vodenja izboljša, če zna pri sebi odpraviti tako imenovano informacijsko karanteno. Informacijsko karanteno ustvarijo njegovi sodelavci, z namenom, da bi mu prizanesli z neprijetnimi informacijami. Avtentični vodja znotraj učeče se organizacije mora resnico najti sam, biti zmožen sprejema le te ter se razvijati na podlagi prejetih rezultatov. Kot trdi Turk (2006), so različni praktiki in raziskovalci mnenja, da je smiselno metodo 360-stopinjskega vodenja sprva uporabljati pri samem razvoju zaposlenih. Če metoda znotraj organizacije deluje uspešno, potem se jo lahko prične uporabljati pri ocenjevanju delovne uspešnosti zaposlenih ter pri njihovem nagrajevanju. Ključna prednost te metode je, da se lahko načrtuje izobraževanje zaposlenih in izpopolnjevanje posameznikov na tistih področjih, kjer je to potrebno. Glavni cilj metode je odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanja. Če se metoda uporablja pravilno, ima pozitiven učinek tako no komunikacijo med zaposlenimi kot na odnose, ki se ustvarijo med njimi (Dimovski et al., 2009).

2.3.3.3 Sistem mentorstva

Avtentični vodja znotraj učeče se organizacije mora ponotranjiti, da je bistvena vrednota znanje in ga je treba ceniti. Njihova naloga je neprestano učenje. Vedeti morajo, kako se učiti ter dopolnjevati bazo znanja. Ob tem pa morajo prevzeti vlogo mentorja oziroma osebe, ki bo učila svoje sodelavce. Avtentični vodja je oseba, ki svoje sodelavce spodbuja, da se razvijajo na osebni ravni. Ob tem pa ne pozablja, da je ključno, da se razvijajo tudi timi. Ključne prednosti mentoriranja avtentičnih vodij so prikazane v Tabeli 16 (Peterlin, 2007).

Tabela 16: Prednosti avtentičnih mentorjev

Prednosti mentorjev
Avtentični mentor ne ukazuje – spodbuja rast sledilcev.
Svoje zaposlene usmerja, spodbuja in jim zna prisluhniti.
Avtentični mentor se nikoli ne dokazuje; ne sebi in zlasti ne svojim sledilcem.
Njihova glavna prednost je skromnost.
Mentor bo dober, če bo imel sam dobrega mentorja; ta mu pripravlja vedno nove izzive ter pospešuje njegovo rast.
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.

Vir: J. Peterlin, Razvoj voditeljstva v učeči 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. Sočasno se razvijata ter učita. Mentor je oseba, ki na podlagi svojih predhodnih izkušenj svoje sledilce spodbuja, da razmišljajo širše in dosežejo svoj zastavljeni cilj. Mentor je oseba, ki svojim sledilcem pove tudi stvari, ki jih ne želijo slišati. To počne v dobri veri, da se bodo le ti izpopolnili. Nasveti, ki jih poda mentor, sledilci dojemajo kot zgled. 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

Organizacija se mora pravočasno odločiti za iskanje in usposabljanje naslednikov dosedanjih vodij. Razloga za to sta, da je za organizacijo, ki razmišlja dolgoročno, to ključnega pomena, prav tako pa, če ne začno osebe, ki bo prevzela vlogo vodje, pravočasno uvajati, lahko to povzroči nestabilnost poslovanja celotne organizacije. Če organizacija skrbi za razvoj svojih zaposlenih, posledično to povečuje možnost razvoja voditeljskih potencialov. Ob tem naj poteka odprta in jasna komunikacija o kariernih možnostih zaposlenih. Ko gre za proces izbire nove vodje, je ključno, da za to ni odgovorna le ena oseba, temveč naj oceno poda več dotedanjih vodij. Pomembna naloga dosedanjega vodja je, da prenese vse vrednote in vsa nenapisana pravila organizacije na svojega naslednika. To je še posebej pomembno takrat, ko naslednik ne prihaja iz iste organizacije. Nasledniku je nujno potrebno dati čas, da spozna način vodenja, ki ga je uporabljal dosedanji vodja (Peterlin, 2007).

2.3.3.5 Učeči se timi

Ključni elementi učeče se organizacije so timi. Bistvo timov znotraj učeče se organizacije je, da je prost pretok znanja med posamezniki, ki delujejo znotraj timov. 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 časopisja, (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

S pripovedovanjem svojih življenjskih zgodb so avtentični vodje vir motivacije ter vzor svojim sodelavcem. Preko svojih vrednot, zastavljenih ciljev in pozitivnih čustev vplivajo na rast in razvoj njihovih sodelavcev. Avtentičnost in integriteta vodje morata biti znana njegovim sledilcem. Ocenjevanje vodje s strani njegovih sodelavcev poteka predvsem preko opazovanja in sodelovanja na dnevni ravni. Odnos med sledilci in vodje je ključen za osebni razvoj sledilcev (Penger et al., 2009).

2.3.4 Merjenje uspešnosti in nagrajevanje

2.3.4.1 Merjenje uspešnosti

Merjenje uspešnosti je opredeljeno kot sistem kazalcev, s katerimi managerji na vseh ravneh organizacije spremljajo vsebine poslovnega procesa. To pomeni, da spremljajo kritične vložke, ključne procese in želene finančne oziroma nefinančne rezultate. Bistvene vsebine so tiste, ki vplivajo na bistvene dejavnike uspeha, ki so opredeljeni v strategiji. Manager ima možnost, da spremlja dejavnike uspeha s pomočjo sistema kazalcev za merjenje uspešnosti. Sprotno spremljanje vodi k temu, da bo zadana strategija uspešna. Sistem merjenja uspešnosti omogoča managerju sprotno kontrolo, ali se postavljena strategija izvaja v smeri, kot je bilo zapisano (Pučko, Čater, & Rejc Buhovac, 2006).

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, spretnosti, 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

Sistem nagrajevanja je ključen za motiviranje zaposlenih. Ločimo dve obliki neposrednega motiviranja. Prvo obliko motiviranja imenujemo implicitna oblika. Pri tej obliki managerji uporabljajo tako imenovane mehke prijeme. O mehkih prejemih je govora takrat, kadar vodja svoje zaposlene pohvali, jih vključi v postavljanje ciljev in podobno. Drugo obliko motiviranja zaposlenih imenujemo eksplicitna oblika. Eksplicitna oblika motiviranja opredeljuje variabilno nagrajevanje zaposlenih. Variabilno nagrajevanje omogoča nagrajevanje tistih zaposlenih, ki si želijo dati več od sebe, ki želijo izstopiti iz povprečja in dokazati, da so sposobni. Ob tem si morajo postaviti vprašanje, kdaj bodo variabilni del izplačali, kakšna bo formula za izplačilo nagrad ter kateri kazalci in cilji so tisti, ki bodo vplivali na izplačilo nagrad. Glavna naloga managementa je, da uskladi sistem nagrajevanja s sistemom kazalcev za merjenje uspešnosti (Pučko et al., 2006).

Dimovski et al. (2009) pravijo, da nagrajevanje ni le posledica ocen uspešnosti, vendar je le-to odvisno tudi od same kulture organizacije. Vsaka organizacija ne more delovati po enakem načinu nagrajevanja. Pomembno je, da vsaka organizacija najde način, kako bo motivirala zaposlene, da bodo uspešni. Vodja je oseba, ki mora znati motivirati svoje sodelavce na način, da mu bodo želeli slediti in opravljali nalogo tako, kot si jo je zamislil on. V učečih se organizacijah poznajo tudi denarno nagrajevanje. Vendar je denarno nagrajevanje posledica podajanja novih idej, posredovanja informacij, vpliva na odločanje ter ne nazadnje svobode (Dimovski et al., 2009).

2.4 Timsko delo in avtentično vodenje – Učeča se organizacija

Učeča se organizacija je organizacija znanja. Senge (1990) učečo 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 učeče 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 učeča se organizacija temelji na ustvarjanju, pridobivanju in prenosu znanja. Deluje v smeri spreminjajočega vedenja z namenom pridobivanja novega znanja in vpogleda vanj.

Dimovski et al. (2009) pravijo, da so **timi primarna enota učeče se organizacije**. V time so vključeni posamezniki z različnimi sposobnostmi. Njihova naloga je, da izvajajo več del, s pomočjo katerih bodo izdelali določen proizvod ali opravili storitev. Posamezniki znotraj timov so pristojni za sprejemanje odločitev o izbiri novih načinov opravljanja nalog. Pomembna izhodišča za vodje timov znotraj učeče se organizacije so opredeljena v Tabeli 17.

Tabela 17: Izhodišča za vodenje timov v Učeči se organizaciji

Izhodišča za vodenje tima v učeči se organizaciji
Vodji ni treba vedeti vsega – poznati mora svoje prednosti ter kako bodo le-te vplivale na tim.
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.
Naloga vodja je, da ustvari takšen tim, ki bo odgovore našel s pomočjo postavljanja vprašanj.
Potrebno je, da vodja usklajuje aktivnosti članov tima. Časa ne sme izgubljati s podrobnostmi. Le-te naj določi ostalim članom v timu.
Koncept stalnega učenja + vodja = uspešen tim

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

Penger (2006) navaja, da so **avtentične vodje** osebe, ki imajo razvito sposobnost, da s svojim stilom vodenja vplivajo na svoje sodelavce. S takšnim pristopom dosegajo najvišjo stopnjo razvoja učeče se organizacije. Najvišja stopnja razvoja učeče se organizacije se kaže v pozitivni organizacijski identiteti. Avtentičen način vodenja, ki se izoblikuje znotraj učeče se organizacije, služi kot pomoč, da učeča se organizacija izoblikuje svojo lastno organizacijsko identiteto. Lastno organizacijsko identiteto zgradi z razvojem pozitivnega organizacijskega kapitala, ki pa je primarna sestavina avtentičnega vodenja. Bistveni elementi avtentičnega vodenja znotraj učeče se organizacije so samozavest, upanje, optimizem in prožnost, katerih cilj je dolgoročni uspešen položaj na trgu (Peterlin, 2007).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA

V prvih dveh poglavjih smo teoretično predstavili konstrukt timskega dela ter konstrukt avtentičnega vodenja. V tretjem poglavju pa želimo preveriti poznavanje in uporabo teh dveh konstruktov v izbranem podjetju. Zanima nas, kakšna organizacijska klima nastopa med člani tima ter kako le-ti vidijo svoje vodje. Prav tako želimo preveriti, kako sodelovanje v timu vidijo njihovi vodje. Hkrati smo želeli preveriti, ali člani timov svoje vodje vidijo kot avtentične ter kako vodje vidijo sami sebe ter ali jim je konstrukt avtentičnega vodenja poznan ali ne.

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje se glede na število ljudi, ki jih zaposluje, uvršča med velika slovenska podjetja. Uvrščamo ga v podjetja, katerih glavna naloga je distribucija električne energije. Je eno izmed petih slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo z distribucijo električne energije, z dolgoletno tradicijo. Njihova vizija je, da vsem končnim potrošnikom in gospodarstvu zagotovijo oskrbo z električno energijo, na najvišji ravni. Tako za končne potrošnike kot gospodarstvo želijo zagotoviti enakovreden dostop do električne energije. Vodilni v podjetju se zavedajo, da so poleg končnih potrošnikov in gospodarstva še kako pomembni posamezniki, ki delujejo znotraj podjetja. Na prvo mesto postavljajo vrednote znanja ter sodelovanja. Med seboj sodelujejo, si izmenjujejo izkušnje in so osredotočeni na cilj. Med zaposlenimi se trudijo ohranjati prijateljske

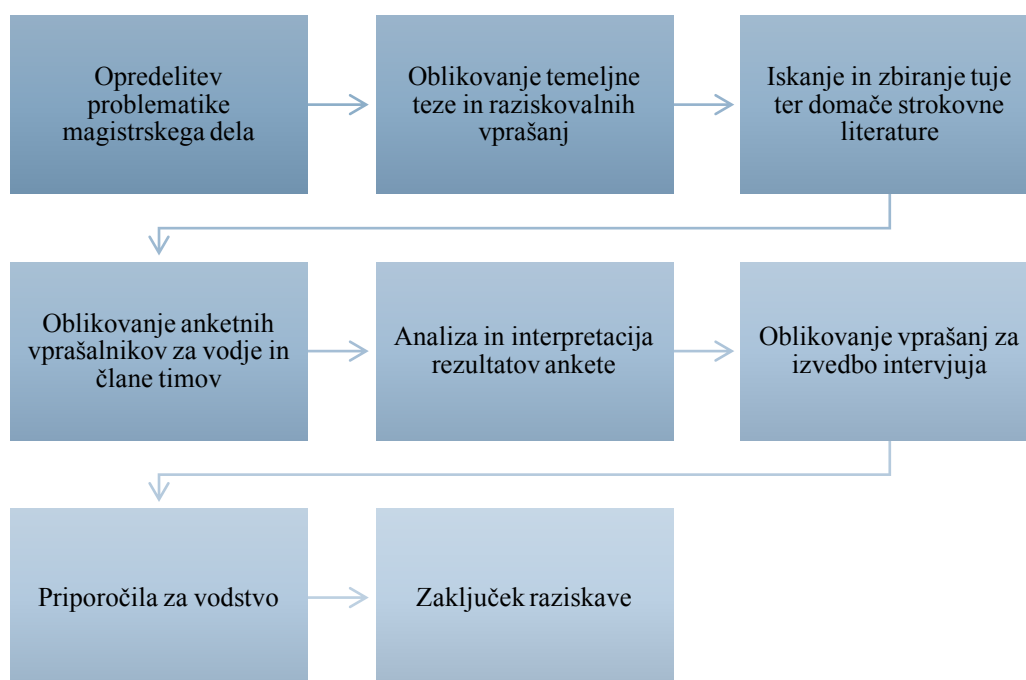
odnose. Tako med zaposlenimi kot v odnosu do odjemalcev želijo vzpostaviti zaupanje in za vsak projekt vedno prevzamejo odgovornost.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Tretji del magistrske naloge temelji na multimetodološki raziskavi o konstruktu timskega dela in konstrukt avtentičnega vodenja na primeru izbranega podjetja. V prvi fazi smo se odločili opredeliti problematiko magistrske naloge. Nato smo oblikovali temeljno tezo in raziskovalna vprašanja, na katera naj bi raziskava na izbranem podjetju dala odgovore. Ob tem smo začeli zbirati in preučevati domačo in tujo literaturo, ki nam je služila kot pomoč pri izvedbi raziskave. Sledilo je oblikovanje anketnih vprašalnikov. Po zaključenem zbiranju podatkov je bilo treba za pripravo poglobljenega intervjuja, ki bi služil kot primer dobre poslovne prakse, rezultate analizirati. Pridobljene rezultate smo ob koncu predstavili in izbranemu podjetju podali priporočila, ki jim bodo lahko v pomoč pri uspešnejšem delovanju organizacije in učinkovitejšem vodenju timov.

Raziskava je bila izvedena s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki so bili izpolnjeni s strani izbranega podjetja. Oblikovana sta bila dva anketna vprašalnika. Prvi je bil namenjen vodjem znotraj podjetja, drugi pa članom timov. Anketo so zaposleni izpolnjevali preko spletne strani. Spletni naslovi za izpolnjevanje anketnih vprašalnikov so bili v prvi polovici meseca maja 2017 poslani v izbrano podjetje. Anketni vprašalniki so bili dostopni dva tedna. S strani odgovorne osebe znotraj podjetja so bili vprašalniki posredovani tako članom timov kot vodjem. Po analizi rezultatov, ki smo jih pridobili s pomočjo spletne ankete, je sledilo oblikovanje vprašanj za poglobljeni intervju. Raziskovalni načrt dela skozi celoten proces priprave in izdelave naloge je prikazan na Sliki 6.

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.

Za zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti raziskovanja je bil uporabljen multimetodološki pristop raziskovanja. Raziskovalni pristop je vključeval dve različni metodi proučevanja konstrukta timskega dela in avtentičnega vodenja. Poleg priprave dveh anketnih vprašalnikov za izbrano podjetje je bila uporabljena tudi metoda poglobljenega intervjuja. Končna priporočila in rezultati bodo na voljo izbranemu podjetju. To jim kasneje daje možnost nadaljnjega raziskovanja v podjetju.

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

S pomočjo domače in tuje strokovne literature, ki je bila uporabljena v prvem in drugem delu naloge, kjer sta bila podrobno predstavljena konstrukta timskega dela in avtentičnega vodenja, smo oblikovali vprašanja za vodje in člane timov znotraj izbranega podjetja. Oblikovali smo dva anonimna anketna vprašalnika. Prvi del vprašalnika je vseboval vprašanja, ki so se navezovala na konstrukt timskega dela. Kot vir za oblikovanje vprašanj o uporabi lastnosti timskega dela so nam bila v pomoč strokovna dela Adizesa et al. (1996), Človeku prijazno in uspešno vodenje Možine et al. (1994), z naslovom Management in Lipičnikova (2005) Organizacija podjetja. Prav tako smo izhodišča za pisanje vprašalnika našli tudi v članku Xiana Jianguja (2010), How to motivate people working in teams in priročniku Polakove (2012) Razvijanje in reflektiranje timskega dela v vrtcu. Drugi del vprašalnika pa je vseboval vprašanja, ki so se navezovala na konstrukt avtentičnega vodenja. Kot vir za vprašalnik o avtentičnem vodenju nam je bilo v pomoč strokovno delo Dimovskega et al. (2017), in sicer Advanced Management and Leadership Practice. Na vsa vprašanja je bilo mogoče odgovoriti s pomočjo petstopenjske Likertove merske lestvice. Pri vprašanjih o timskem delu me je zanimalo, kako lastnosti timskega dela vidijo vodje in na drugi strani člani timov ter kako

medsebojno delovanje vidijo tako vodje kot člani timov. Pri vprašanjih o avtentičnem vodenju smo opredelili bistvene elemente avtentične vodje. Zanimalo nas je, kako vodje vidijo sami sebe ter kako člani njihovih timov vidijo delovanje svojih vodij.

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

Vprašanja za oblikovanje poglobljenega intervjuja smo oblikovali in posredovali v izbrano podjetje po opravljeni analizi anketnega vprašalnika, saj smo najprej želeli videti stopnjo prisotnosti timskega dela in avtentičnega vodenja v podjetju. Kot izhodišče za oblikovanje vprašanj so nam bila v pomoč strokovna dela in članki, ki so bili uporabljeni v procesu izdelave anketnih vprašalnikov in pa končni rezultati izvedene ankete. V intervju so bila vključena vprašanja odprtega tipa. Intervju je bil izveden na začetku meseca junija 2017. Oblikovanih je bilo deset vprašanj. Prva štiri vprašanja so se navezovala na vodenje, komunikacijo in odnos med vodjo in člani timov. V naslednjih vprašanjih pa nas je bolj podrobno zanimal avtentični pristop vodenja in vpliv na svoje sledilce.

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. Zanimale 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

DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VODIJ			
SPOL (v %)		IZOBRAZBA VODIJ (v %)	
Moški	63	Srednja šola	6
Ženski	38	Višja šola	13
		Fakultetna diploma	44
		Magisterij	38
		Doktorat	0

se nadaljuje

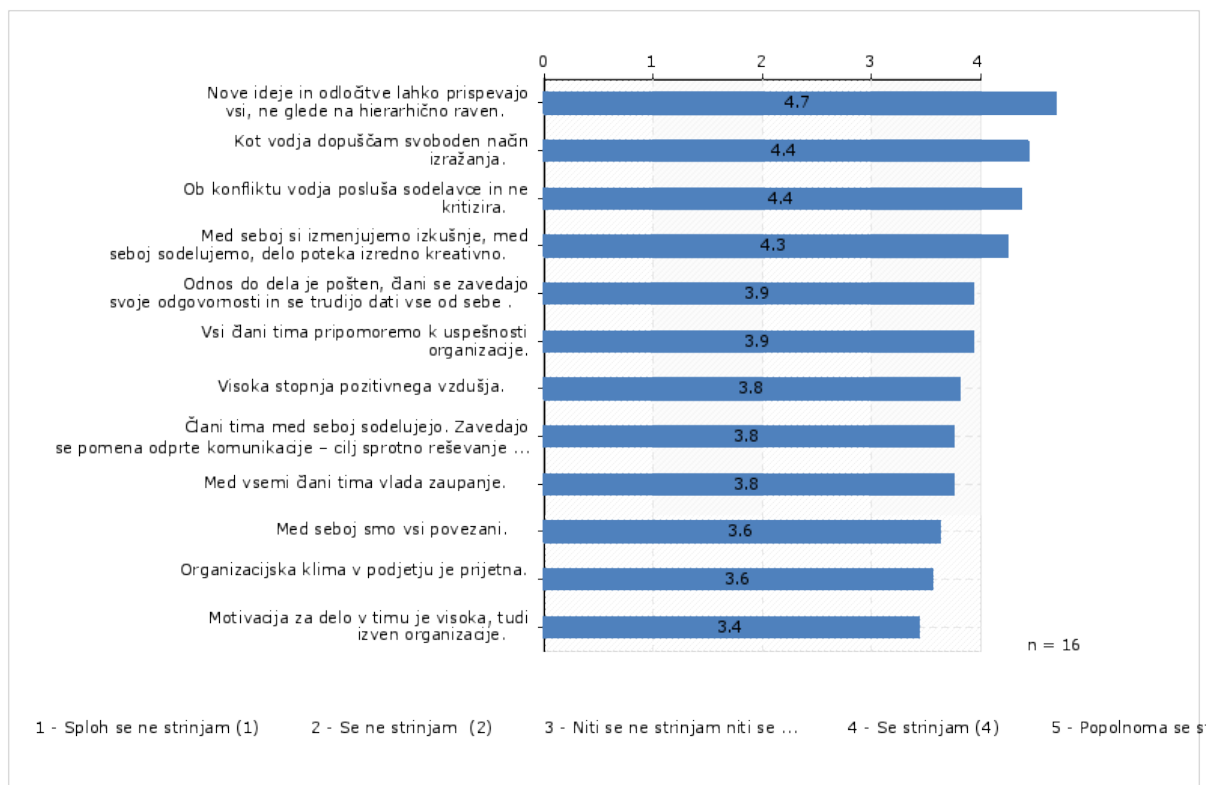
Tabela 18: Razdelitev tabele (nad.)

DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VODIJ			
STAROST VODIJ (v %)		VELIKOST TIMA, ki ga vodijo (v %)	
18–24	0	Do 5 sodelavcev	13
25–34	6	5–10 sodelavcev	13
35–44	50	10–15 sodelavcev	31
45–54	31	15 in več sodelavcev	44
54 let in več	13		

V prvem delu vprašalnika, ki se je navezoval na konstrukt timskega dela, nas je zanimalo, katere so tiste osebnostne in delovne lastnosti timskega dela, ki bi jih vodje opredelili kot ključne. Na vprašanja o timskem 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



V drugem delu anketnega vprašalnika za vodje smo želeli preveriti stopnjo avtentičnosti vodij. Da smo prišli do ugotovitve, kako vodje vidijo sebe, smo si pomagali z metodologijo Dimovskega, Pengerjeve, Peterlinove, Uhana, Černeta in Mariča (2013), ki zajema vprašalnik o lastnostih posameznikov s sedemnajstimi trditvami. Na dana vprašanja so vodje odgovarjali z ocenami od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila, da se vodja sploh ne strinja s trditvijo, in ocena 5, da se vodja popolnoma strinja. Maksimalno število točk, ki jih je vodja lahko zbral, je 85 pri vsaki trditvi največ 5 točk. Na osnovi pridobljenih rezultatov Dimovski et al. (2013) stopnjo avtentičnosti posameznika v našem primeru vodje razdeli v štiri skupine, ki so prikazane v Tabeli 19.

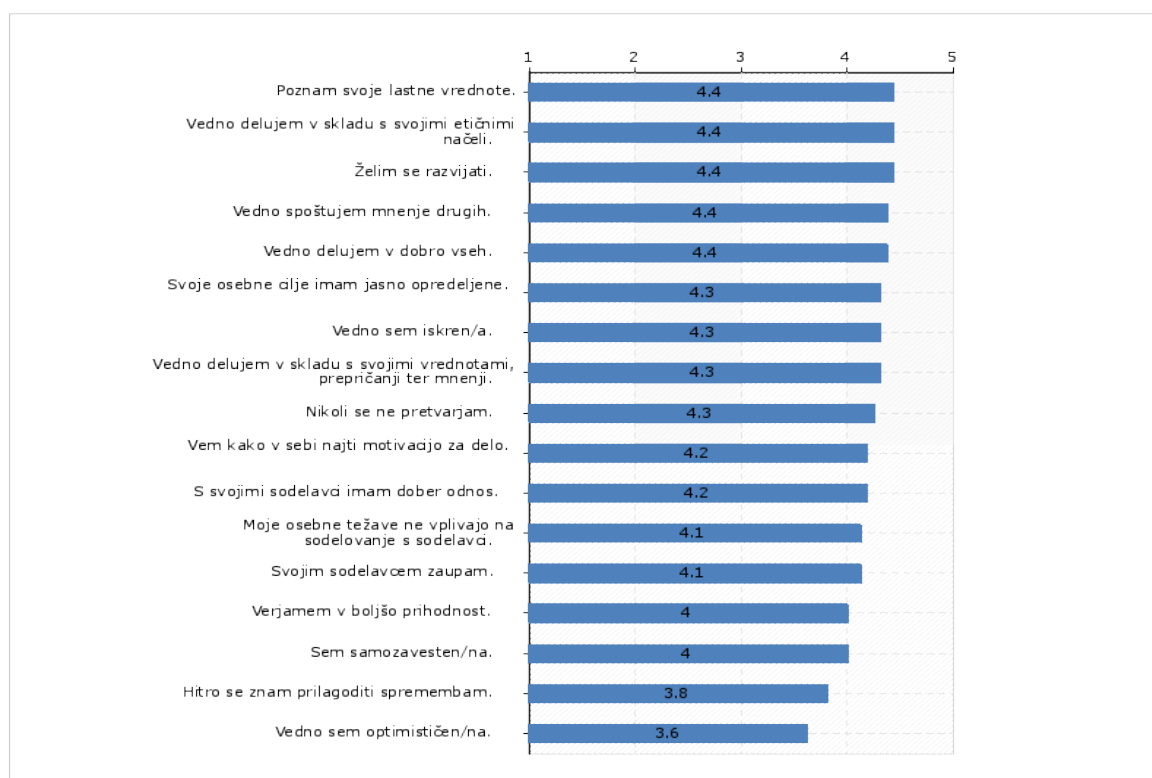
Tabela 19: Merjenje stopnje avtentičnosti vodij

Število točk	Stopnja avtentičnosti za vodje ali sledilce
76 točk ali več	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.
60–75 točk	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.
43–59 točk	Na tej stopnji gre za povprečno avtentičnost. Posameznik se mora na poti do avtentičnosti osredotočiti na odprte, transparentne in iskrene odnose.
42 točk ali manj	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.

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.

Slika 8: Samoocenjevanje avtentičnosti vodij



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 možnostjo, 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 kako velikem timu delujejo in kolikšna je njihova delovna doba v podjetju, kar je prikazano v Tabeli 20.

Tabela 20: Struktura anketiranih

DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ČLANOV TIMA			
SPOL (v %)		IZOBRAZBA ČLANA (v %)	
Moški	26	Srednja šola	5
Ženski	74	Višja šola	8

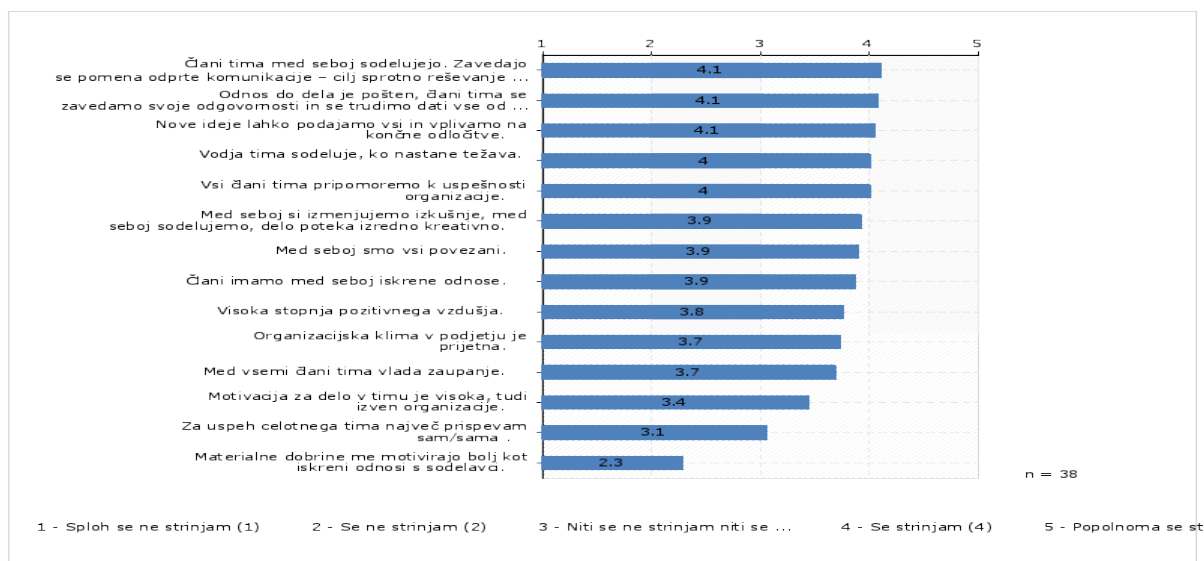
se nadaljuje

Tabela 20: Razdelitev tabele (nad.)

DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI ČLANOV TIMA			
		IZOBRAZBA ČLANA (v %)	
		Fakultetna diploma	63
		Magisterij	24
		Doktorat	0
STAROST ČLANA (v %)		VELIKOST TIMA (v %)	
18–24	0	Do 5 sodelavcev	32
25–34	32	5–10 sodelavcev	32
35–44	47	10–15 sodelavcev	16
45–54	18	15 in več sodelavcev	21
54 let in več	3		
DELOVNA DOBA v podjetju (v %)			
Do 5 let	16		
Od 5 do 10 let	18		
Od 10 do 15 let	24		
Od 15 do 20 let	16		
Od 20 do 25 let	21		
25 let in več	5		

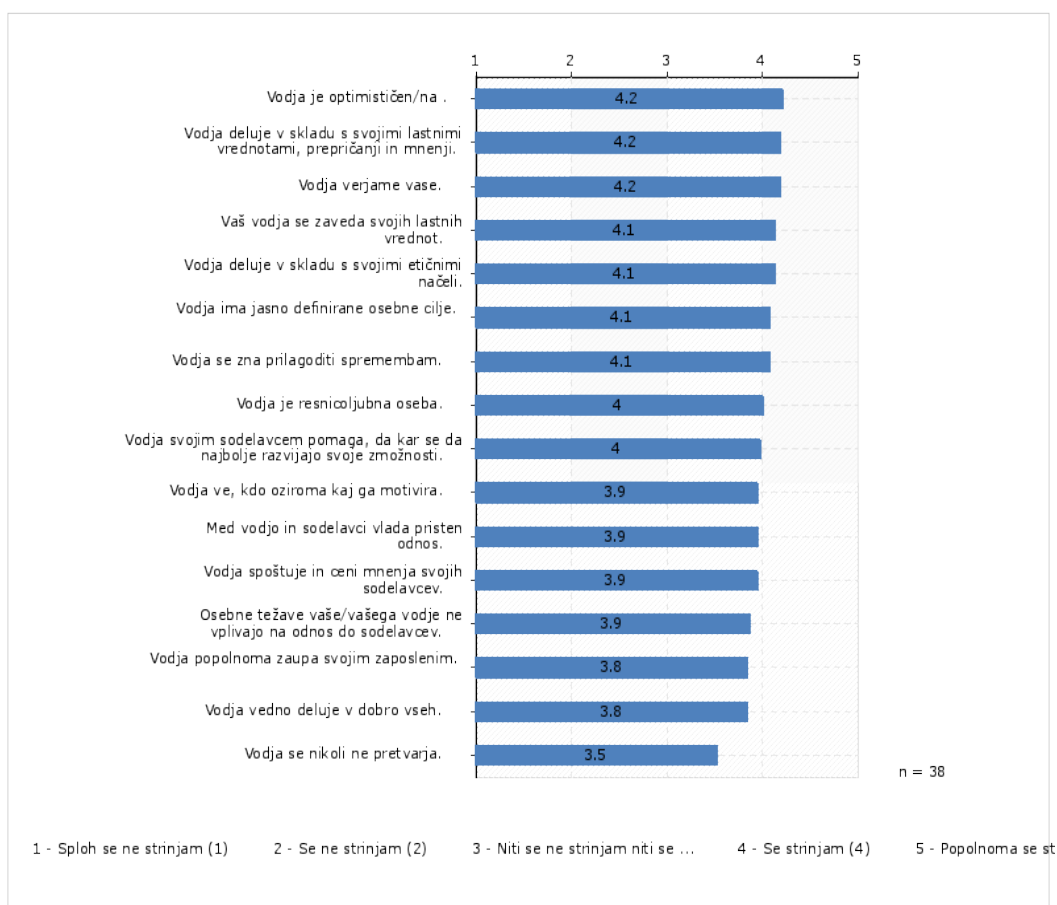
Pri ocenjevanju konstrukta timskega dela s strani sodelavcev oziroma članov tima nas je zanimalo, katere so tiste lastnosti timskega dela, ki so zanje najpomembnejše. Zanimalo nas je tudi, ali imajo možnost vplivanja na delovanje tima, opravljanje nalog in ne nazadnje na končni rezultat skupnega dela. Slika 9 prikazuje, da so v povprečju kot najpomembnejše – z najvišjo oceno izpostavili dobro medsebojno komunikacijo, pošten odnos do dela, možnost podajanja novih idej ter vplivanja na odločitve. Z najmanjšo stopnjo strinjanja so 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, prepričanju in mnenji in (3) vodja verjame vase. 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

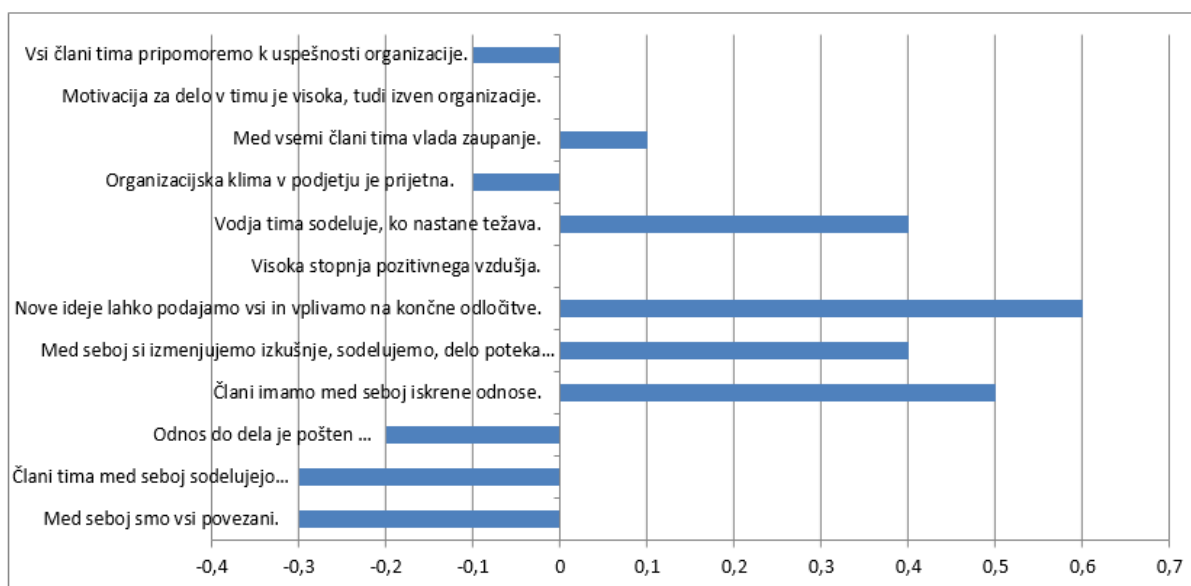


Ko seštejemo povprečne vrednosti po metodologiji, ki so jo opredelili Dimovski et al. (2013) in so vidne s Slike 10, ki vključuje eno vprašanje manj, dobimo vsoto 63,7. Pomeni, da so v povprečju po mnenju sodelavcev anketirani vodje še vedno na enaki ravni, tj. zelo zadovoljivi stopnji avtentičnosti,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

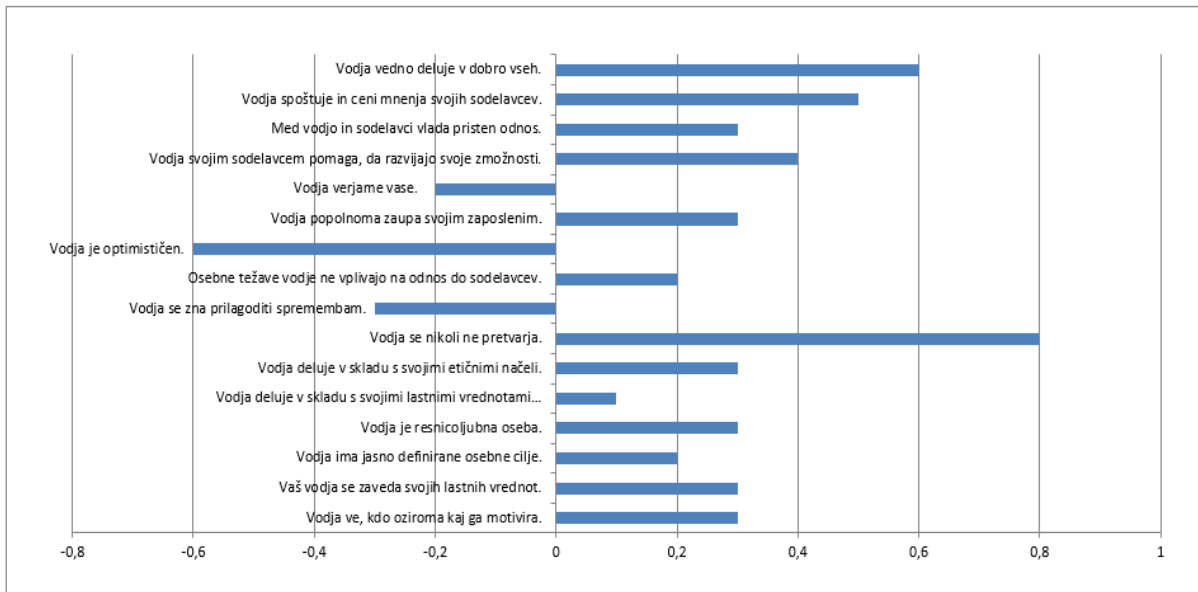
Slika 11: Odstopanja – timsko delo



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 vodij 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.

Slika 12: Odstopanja avtentično vodenje



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 poznavanja 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.

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 strinjajo in potrjujejo, da vsak član uspeh oziroma 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.

Pri petem in šestem vprašanju nas je zanimala samoocena vodenja: kakšen način vodenja uporabljajo, kakšen imajo odnos z zaposlenimi in kakšna je komunikacija med vodilnimi in njihovimi sodelavci. Ob tem smo želeli še izvedeti, katere so po njihovem mnenju tiste vrednote, ki odlikujejo dobrega vodjo. V podajanju ocenjevanja lastnega načina vodenja je le ta mnenja, da je pravična, dosledna, odzivna, razumljiva, zaupljiva in empatična. Hkrati so zanje to tudi ključne vrednote dobrega vodje. Po njihovem mnenju je pri vodji pomembno vodenje s strastjo, zgledom in sposobnostjo vplivanja na sodelavce. Ob tem so poudarili, da je pomembno vplivanje v pozitivnem smislu, zanimanje za samo delo sodelavcev in ne nazadnje jasno komuniciranje. Vodja je tudi oseba, ki mora sodelavcem nuditi tudi oporo, kadar jo le-ti potrebujejo. Mnenje vodje in njenih sodelavcev je, da zagotovo deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji.

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 poznajo, zato tudi ob razporejanju dela upoštevajo posameznikove prednosti in slabosti. Ob tem je treba poudariti, da so si vedno pripravljeni med seboj pomagati.

Motivacija je element, ki mora biti prisoten tako 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, nuje, temveč je pri tem treba uživati. Hkrati pa so jim velik motivator izzivi, uspehi, pohvale, priložnosti in možnosti, da lahko počno zanimive reči.

Eden primarnih elementov avtentičnosti je tudi ta, da vodja zna prepoznati tako svoje prednosti kot slabosti. Zato nas je zanimalo, ali jih pri sebi prepoznajo in ali svoje slabosti pokažejo tudi pred svojimi sodelavci. Svojih slabosti se zaveda. Nekaterih bolj, spet drugih manj, vendar jih zna tudi pokazati. Sodelavci se morajo zavedati, da je tudi vodja samo človek. Če so odnosi v timu odkriti in razumevajoči, potem tudi sodelavci razumejo, da ima lahko tudi vodja tako imenovan slab dan.

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 vprašanj

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 in njihovega načina vodenja 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 izpostavljajo, 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 zunanega izvajalca, ki jim

bo v pomoč pri izvedbi tako imenovane analize 360-stopinj. Bistvo ocenjevanja po metodi 360 je, da vodje dobijo 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 osebni 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.

V nadaljevanju predlagamo organizacijo letnih razgovorov, ki jih vodje opravijo s svojimi podrejenimi. Glavna naloga vodje je, da se na izvedbo letnega razgovora zelo dobro pripravi. Velikokrat težava nastopi že pri sami organizaciji in pripravi letnega razgovora. Zato jim predlagamo, da se o tem podučijo, saj bodo le tako lahko izvedli učinkovite in uspešne letne razgovore.

V praksi se pokaže, da se usposablja le podrejene ali samo vodje. Pomembno pa je, da se najprej usposobi vodje in kasneje vodeni kader oziroma se vzporedno usposablja oboje. Povedano drugače: da vsi ponotranjijo enake vrednote.

SKLEP

Znani finančnik Rockefeller je dejal, da je za talent, kako pravilno ravnati z ljudmi, pripravljen plačati več kot za katerokoli drugo sposobnost na svetu. Nepreklicno se zaključuje obdobje vladavine vodij, ki so lahko s povzdignjenim glasom, kaznovanjem, izsiljevanjem ali celo grožnjami dosegli poslušnost in ubogljivost podrejenih. Vodja nove ere ima visoke moralne vrednote, je pravičen, etičen, motiviran, organiziran in deluje povezovalno. Zaveda se, da so njegova dejanja in vedenje najboljši zgled dobrega ravnanja. Vodja nove ere je človek širokega pogleda in duha.

Današnji čas zahteva hitro prilaganje spremembam, zato je potrebno zavedanje, da usodo organizacije krojijo avtentični vodje in njihovi sodelavci s svojimi vrednotami, prepričaji, 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 osebno 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.

V prvem poglavju magistrskega dela smo na podlagi teoretičnih spoznanj tako domačih kot tujih avtorjev preučili konstrukt timskega dela. Predstavili smo konstrukt timskega dela, predstavili vrste in oblike timov, ki se lahko oblikujejo znotraj podjetja. Velik poudarek je bil namenjen izbiri članov tima in vlogam posameznikov znotraj tima. Hkrati timsko delo ni mogoče brez komunikacije, motivacije, načina vodenja in ne nazadnje tudi konfliktov. Procese smo podrobno tudi predstavili. Na koncu smo navedli še ključne značilnosti uspešnega tima. V drugem poglavju smo razčleni koncept avtentičnega vodenja; opredelili smo, kaj je vodenje, katere so značilnosti vodij in opisali različne načine vodenja. Podrobneje smo predstavili transformacijsko in transakcijsko vodenje. V podpoglavju drugega poglavja smo predstavili razvoj avtentične vodje, njihove sposobnosti ter prednosti. Sledila je opredelitev avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji. Predstavili smo metode razvoja avtentičnega vodenja in opredelili možnosti merjenja uspešnosti ter nagrajevanja. Poglavje smo zaključili z opredelitvijo povezave timskega dela in avtentičnega vodenja znotraj učeče se organizacije. Tretje poglavje magistrskega dela vključuje predstavitev multimetodološke raziskave o povezavi timskega dela in avtentičnega vodenja, ki je bila izvedena med vodji in člani timov znotraj izbranega podjetja. Končni rezultati raziskave so bili osnova za oblikovanje priporočil vodjem.

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

1. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rhei – Sineza.
2. Antoniadis, D. N. (2012). Complexity and the Process of Selecting Project Team Members. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*, 4(1), 3–27.
3. Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (8th ed.). London: Kogan Page.
4. Andrejčič, R., Brekić, J., Florjančič, J., Jereb, J., Jesenko, J., Kavčič, B., Pavlin, N., Ekar, F., Kokalj, J., Ritonja, S. A., Štrajhar, M., & Voršnik, I. (1996). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
6. Bonito, J. A., Decamp, M. H., & Ruppel, E. K. (2008). The Process of Information Sharing in Small Groups: Application of a Local Model. *Communication Monographs*, 75(2), 136–157.
7. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Management Department Faculty Publications*, 15(3), 227–240.
8. Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). *Management: The new workplace*. Australia: South-Western, Cengage Learning.
9. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
11. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
12. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Černe, M., & Klepec, M. (2017). *Advanced Management and Leadership Practice*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
16. Garvin, D. A. (2013). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
17. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
18. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86–94.
19. Haas, M., & Mortensen, M. (2016). The Secrets of Great Team Work. *Harvard Business Review*, 94(6), 70–117.

20. Jiang, X. (2010). How to Motivate People Working in Teams. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 223–229.
21. Johnson, B. (1999). *Introducing Management: A development guide for new managers*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
22. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje. Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
24. Kruse, K. (2013). What is authentic leadership. *Forbes*. Najdeno 26. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/#5cc2c72edef7>
25. Lipičnik, B. (1998a). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Lipičnik, B. (1998b). Vedenjski vzorci in participativno vodenje. *Industrijska demokracija*, 2(9), 6–8.
27. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Mayer, J. (2004). Lastnosti uspešnih vodij, *Lex localis*, 2(3), 51–68.
29. Maddux, B. R. (1992). *Oblikovanje teama – vaja v vodenju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
30. Manktellow, J. (2017). Essential skills for an Excellent carrer: Belbin's Team Roles. *Mindtolls*. Najdeno 22. aprila 2017 na spletnem naslovu https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_83.html
31. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
32. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Managament – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
33. Možina, S., Tavčar, M. I., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
34. Možina, S., & Damjan, J. (1994). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Mumford, T. V., Van Iddekinge, C.H., Morgeson, F.P., & Campion, M.A. (2008) The Team Role Test: Development and Validation of a Team Role Knowledge Situation *Judgment Test*, 93(2), 250–267.
36. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(2), 4–11.
38. Polak, A. (2012). *Razvijanje in reflektiranje timskega dela v vrtcu: priročnik*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
39. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški Management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.

41. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
42. Singh, A. K. & Antony, D. (2006). Conflict management in teams – Causes and cures. *Delhi Business Review*, 7(2), 1–12.
43. Sreća, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Tarricone, P., & Luca, J. (2002). Successful teamwork: A case study. *HERDSA*, 640–646.
45. Stone, A. G., Russel, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
46. Turk, R. (2009). *Timsko delo in avtentično vodenje: Študija primera večje slovenske banke* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small group development. *Group and Organization Studies*, 2(4), 419–427.
48. Tuckman, B. W. (1996). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63(6), 384–399.
49. Ukessays. (2015). *Discussing the important roles of teamwork information technology essay*. Najdeno 17. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.ukessays.com/essays/information-technology/discussing-the-important-roles-of-teamwork-information-technology-essay.php>
50. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistema nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

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: Vprašalnik za vodje

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 vodenja na primeru izbranega podjetja«. Z dovoljenjem vodstva vas prijazno prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo 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.saaara.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.

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

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.

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

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 vodenja na primeru izbranega podjetja«. Z dovoljenjem vodstva vas prijazno prosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo 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.saaara.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.

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

se nadaljuje

Razdelitev vprašalnika (nad.)

Lastnosti timskega dela	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Za uspeh celotnega tima največ prispevam sam/sama	1	2	3	4	5
Materialne dobrine me motivirajo bolj kot iskreni odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5

II. VPRAŠALNIK – AVTENTIČNO VODENJE

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

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

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.

Priloga 3: Poglobljeni intervju z vodjo

Vprašanja – poglobljeni intervju z vodjo
3. Na kakšen način lahko člani timov podajajo svoje predloge?
4. 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?
5. Kako bi sebe opisali kot vodjo (način vodenja, odnos z zaposlenimi, komunikacija med vami in vašimi sodelavci)?
6. 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?
7. Kako bi opisali vaš odnos s sodelavci? Menite, da poznate njihove prednosti in slabosti?
8. Od kod črpate motivacijo za opravljanje svojega dela?
9. Poznate svoje slabosti? ali svoje slabosti kdaj pokažete pred svojimi sodelavci? Kakšno je vaše mnenje o razkrivanju lastnih slabosti pred sodelavci?
10. Koliko vplivate na razvoj sposobnosti zaposlenih, so vam pripravljeni slediti in se poistovetiti z vami?