

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ELEMENTOV AVTENTIČNEGA VODENJA ZA USPEŠNO IZVEDBO  
PROJEKTOV V PODJETJU**

Ljubljana, junij 2016

ANTONIO ČOLIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Antonio Čolić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza elementov avtentičnega vodenja za uspešno izvedbo projektov v podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin,

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 30.06.2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV PROJEKTA IN ORGANIZACIJE PROJEKTA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Definicija projekta .....	2
1.2 Organizacija projekta v podjetju.....	3
1.3 Projektni management in projektno vodenje .....	5
1.4 Razdelitev vlog .....	7
1.5 Projektni vodja.....	8
1.6 Projektni komunikacijski plan .....	9
1.7 Uspeh in učinkovita izvedba projekta.....	10
<b>2 AVTENTIČNO VODENJE.....</b>	<b>12</b>
2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja.....	12
2.2 Elementi avtentičnega vodenja .....	13
2.2.1 Samozavedanje in samoregulacija.....	13
2.2.2 Pozitivni psihološki kapital .....	14
2.2.3 Pozitivno modeliranje.....	15
2.3 Avtentični vodje.....	16
2.4 Razvoj avtentičnega vodje .....	17
<b>3 EMPIRIČNI DEL .....</b>	<b>18</b>
3.1 Nove perspektive projektne vodenja .....	18
3.2 Analiza komponente avtentičnosti v projektne vodenju.....	19
3.3 Predstavitev izbranega podjetja .....	22
3.4 Cilji, metode in omejitve raziskave .....	24
3.5 Analiza in razlaga podatkov .....	27
3.6 Ugotovitve raziskave .....	32
3.7 Pobude in priporočila za uspešno vodenje projektov .....	34
<b>SKLEP .....</b>	<b>36</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>39</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Nekatere smernice za ravnanje avtentičnega vodje.....	18
Tabela 2: Vprašalnik za kvalitativni intervju .....	25
Tabela 3: Pregled ključnih odgovorov glede na obravnavani element vodenja.....	28
Tabela 4: Pobude in priporočila podjetju .....	35

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Tipi organizacije .....	4
Slika 2: Štirje osnovni kriteriji za uspešnost projekta .....	11
Slika 3: Luthansov model širitve kapitala .....	15
Slika 4: Prenos voditeljstva med generacijami .....	19
Slika 5: Razvoj avtentičnega projektnege vodenja .....	21
Slika 6: Organizacijska struktura izbranega podjetja .....	24

## UVOD

Podjetja nenehno iščejo načine, kako delo in naloge opraviti hitreje in učinkoviteje. Vsako vestno podjetje namreč lahko spozna, da obstajajo možnosti za izboljšanje svojih kompetenc pri soočanju z vsakodnevnimi poslovnimi izzivi in doseganju želenih rezultatov. Veliko podjetij se tako v določenem trenutku sooči s potrebo po drugačni obravnavi poslovanja, kjer je odločitev o projektnem vodenju strateškega pomena, saj gre za proces, ki je povezan z velikim časovnim vložkom, denarnimi vlaganji ter vpeljavo novih tehnik in orodij za njegovo obvladovanje.

Da bi podjetje lahko sledilo svojim zastavljenim ciljem, rabi kompetentne zaposlene in sposobne vodje, z vsemi njihovimi znanji in edinstvenimi veščinami, a hkrati vodje, ki se znajo zazreti vase in delovati v skladu s svojimi notranjimi vrednotami in prepričanji. V času osebne in gospodarske negotovosti, konstantnih negativnih novic, žalostnih zgodb o neuspehih zaradi neetičnih dejanj, propada številnih podjetij zaradi zgrešenih strateških odločitev, je bistveno, da so aktivnosti v podjetjih vodene celostno, bodisi na ravni podjetja ali posameznega projekta, da pozitivno vplivajo na vse zaposlene, zagotavljajo delitev skupne vizije in spodbujajo optimistično delovanje.

Namen diplomskega dela je poiskati povezave med konstruktom avtentičnega delovanja in projektnim delom ter poudariti pomembnost avtentičnega vodenja za doseg strateških ciljev podjetja. Na podlagi znanstvenih, strokovnih člankov in knjig želim predstaviti lastnosti avtentičnega vodje, ki pripomorejo h kohezivni vlogi pri vodenju tima in omogočajo uspešno izvedbo projektov v podjetju. Namen je tudi analiza primera izbranega podjetja, znotraj katerega želim spoznati aktualne načine in postopke projektnega delovanja.

Glavni cilj diplomskega dela je na podlagi teoretično-raziskovalnega vpogleda in primera iz prakse proučiti projektno in avtentično vodenje ter spoznati, v kolikšnem obsegu se načela avtentičnega vodenja uporabljajo pri vodenju projektov v izbranem podjetju, ter na podlagi ugotovitev podati smernice in predloge izboljšav za vodenje projektov v prihodnje.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri vsebinske dele. Prvi del namenim definiciji projekta in njegovi umestitvi v organizacijsko strukturo. Hkrati ugotavljam in povzemam razloge za preskok na projektno vodenje in njegovo vpeljavo v podjetje, kot tudi posamezne komunikacijske zakonitosti delovanja znotraj projektnega tima. V tem delu opredelim tudi ključne kriterije za ugotavljanje uspešnosti projekta. V drugem delu pojasnim pojma avtentičnosti in avtentičnega vodenja ter proučim posamezne elemente avtentičnega vodenja. Hkrati se spozna teoretični vzvod modernejšega pristopa vodenja. V tretjem delu z iskanjem povezav med obravnavanimi pojmi poskušam ugotoviti vpliv avtentičnosti na vodenje projektov v podjetju. V nadaljevanju predstavim izbrano podjetje, njegovo

organizacijsko strukturo ter opredelim trenutno stanje njegovega delovanja. Zaključim s sklepnim delom, kjer povzamem ugotovitve, pridobljene na podlagi opazovanja v podjetju, dostopnih internih dokumentov podjetja ter informacij iz kvalitativnih intervjujev s posameznimi člani projektnega tima. Nato analiziram njihove odgovore glede na obravnavano temo za pripravo predlogov izboljšanja in navedbo posameznih smernic za učinkovitejšo izvedbo projektov v podjetju.

## **1 OPREDELITEV PROJEKTA IN ORGANIZACIJE PROJEKTA**

### **1.1 Definicija projekta**

V našem življenju se velikokrat srečamo s pojmom projekt ali projektno delo, bodisi v zasebnem, vsakodnevnem življenju, bodisi profesionalno na svojem delovnem mestu. Lahko rečemo, da so projekti integralni del našega vsakdana, vendar ne samo to, »projekti so eno glavnih sredstev, s katerimi spreminjamo naš svet« (Pinto, 2010, str. 4). Svetovno strokovno združenje za projektni management, Project Management Institute ali krajše PMI, poda v svojem vodniku o projektnem managementu (PMBOK Guide) zgoščeno definicijo, da je projekt začasno prizadevanje, ki se izvaja za ustvarjanje edinstvenega proizvoda ali storitve (PMI, 2000, str. 4).

Za projekt bi lahko opredelili vsako dejavnost, ki (Frame, 2003, str. 2):

- je usmerjena k cilju,
- vključuje koordinirano izvajanje medsebojno povezanih aktivnosti,
- ima omejeno trajanje, s svojimi začetki in konci,
- je v veliki meri edinstvena.

Čeprav se definicije številnih avtorjev s tega področja v podrobnostih med seboj nekoliko razlikujejo, je vsem skupno, da vključujejo lastnosti začasnega, edinstvenega in imajo dobro definirano področje ter obseg delovanja. Rozman in Stare (2008, str. 7-10) navajata več značilnosti projekta, začeniši z neponovljivostjo ali enkratnostjo projekta. Vse aktivnosti za dokončanje projekta se v osnovi ne ponavljajo, saj ne gre za enolično ponavljanje, temveč se število aktivnosti in njihovo zaporedje med projekti razlikujejo. To tudi pomeni, da ni neposrednega učenja s ponavljanjem enakih aktivnosti in enostavnega prenosa učenja na naslednje projekte. Časovna omejenost projekta pomeni, da ima vsak projekt svoj začetek in konec. Projekt se praviloma zaključi s proizvodom in storitvijo, torej je projekt zaključen, ko je proizvod izdelan ali storitev opravljena. Na drugi strani za razliko od serijske proizvodnje, kjer je v glavnem prisotno zaporedje aktivnosti za dokončanje proizvoda, pri projektu vrsta aktivnosti poteka vzporedno in se med seboj prepletajo, kar poglobi njegovo zahtevnost. Poleg tega različne aktivnosti izvajajo različni strokovnjaki s specifičnimi znanji, veščinami in izkušnjami, kar zaradi prepletenosti

dodatno oteži usklajevanje in vodenje. Ker gre za hkratno delovanje različnih strokovnjakov, ki sočasno sodelujejo pri projektu, je njegova naslednja značilnost, da narava projekta narekuje ekipno delo, saj projekt zahteva medsebojno sodelovanje ljudi različnih profilov. Razlikovati je potrebno tudi med enkratnostjo proizvoda, ki je za razliko od projekta, ki je proces, njegov izid in pomeni, da gre za proizvod ali storitev, ki ni bila izdelana oziroma opravljena v identični obliki, temveč je unikat, četudi se morebiti nekatere aktivnosti v projektu ponavljajo.

## 1.2 Organizacija projekta v podjetju

Veliko je faktorjev, ki vplivajo na uspešnost projekta, in med njimi je eden najpomembnejših organizacijska struktura, v kateri se projekt izvaja. Način, kako podjetje deluje, kako je organizirano, kako se cilji podjetja lahko povežejo s cilji projekta, kdo ima v podjetju avtoriteto in moč odločitve, vse to vpliva na samo izvajanje projekta in njegov potek. Kakor bomo videli v nadaljevanju, je projektno vodenje odvisno od organizacijske strukture in se v različnih organizacijah izvaja drugače. Naloga podjetja oziroma njegovega vodstva je, da, če želi vzpostaviti projektno vodenje, mora razumeti svojo organizacijsko strukturo in predvideti posledice njegove vpeljave na obstoječe delovanje (Callahan & Brooks, 2004, str. 43-44).

Praviloma je projekt osnovan za reševanje nekega problem ali vpeljevanje določene spremembe v organizaciji, kjer je potrebno združiti različne ljudi in bistvenega pomena je, da so vanj vključeni kompetentni strokovnjaki iz različnih področij delovanja. Ker je po definiciji edinstven in enkraten, je pomembno, ali projekt glede na strateško usmeritev, obseg, razpoložljivost sredstev in virov vključimo v obstoječo organizacijsko strukturo, ali pa ločeno in samostojno v neodvisno strukturo.

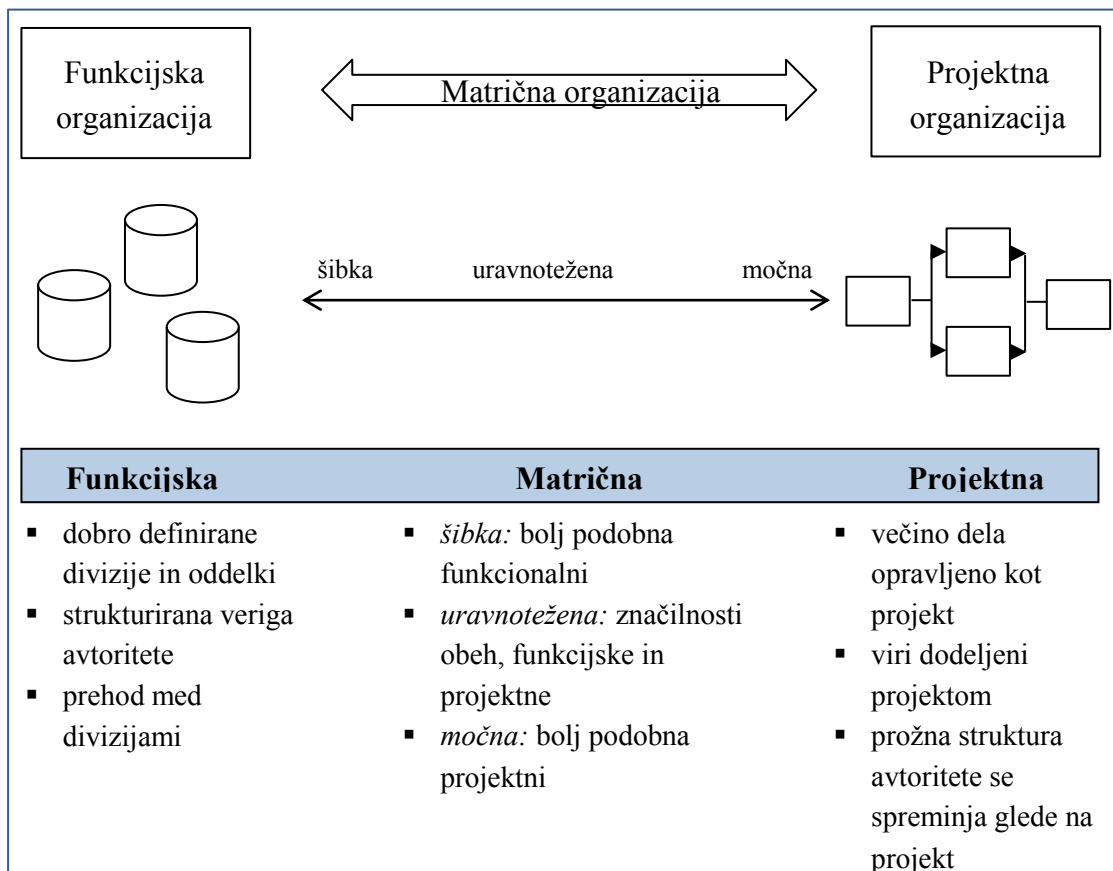
Na organizacijsko strukturo vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki in je glede na obseg in namen organizacije bolj ali manj zapletena. Potrebno je vedeti, da se razvije zaradi odziva na vse dejavnike, ki v nekem obdobju delujejo nanjo, ter se jim zaradi boljše učinkovitosti tudi ustrezno prilagaja. Organizacijska struktura je tista, ki v podjetju (Pinto, 2010, str. 42-43):

- določi formalne odnose poročanja glede na število ravni hierarhije in kontrolni razpon poslovodij in nadzornikov;
- umesti posameznike znotraj oddelkov in oddelke znotraj organizacije;
- opredeli obliko organizacije za zagotovitev ustrezne komunikacije in usklajevanja med oddelki.

Callahan in Brooks (2004, str. 44-47) opredelita in opišeta tri glavne kategorije projektnih organizacij: funkcijska, projektna in matrična organizacija (Slika 1). **Funkcijska**

**organizacija** predstavlja tradicionalno, dobro strukturirano podjetje, ločeno po oddelkih, kjer so naloge in odgovornosti jasno določene. Projekti so v tovrstnih organizacijah običajno občasni in ni potrebe po drugačni ureditvi. Zaradi svoje vertikalne strukture je organizacija precej toga in praviloma nedovzeta za spremembe, projektno vodenje pa glede na vsebino projekta vodeno s strani posameznih vodij oddelkov. V projektne tim se vključujejo ljudje iz ostalih oddelkov (običajno vodje ostalih oddelkov), ki niso navajeni delati skupaj, njihove lastne avtoritete pa zato lahko otežujejo komunikacijo v timu. Poleg tega projektno delo zanje predstavlja dodatno delo, kar zmanjšuje njihovo motiviranost. **Projektna organizacija** na drugi strani predstavlja podjetje ali del njega, katerega delovanje je večinoma podrejeno projektom. Večina sodelujočih v projektne delu v tej strukturi nima stalnih nalog, kar lahko v določenem trenutku pomeni, da nekateri člani niso enako obremenjeni. Timi so oblikovani za vsak projekt posebej, vodja projekta pa ima pri tem večje pristojnosti. Ker je tovrstno strukturo težko doseči, je večina organizacij funkcijskih ali matričnih. **Matrična organizacija** je kombinacija značilnosti ostalih dveh organizacij. Glede na to, ali v večji meri prevzema značilnosti funkcijske ali projektne, jo lahko opišemo kot šibko, uravnoteženo ali močno. Zaposleni so v tovrstni organizaciji dodeljeni posameznim projektom, hkrati pa obdržijo svoje operative naloge, h katerim se lahko vmes ali pa ob zaključku projekta vedno vrnejo.

Slika 1: Tipi organizacije



Vir: K. Callahan & L. Brooks, *Essentials of Strategic Project Management*, 2004, str. 44.



Kot ugotavljamo, projekt sicer poteka znotraj organizacije, vendar je nanj potrebno gledati individualno in ga tako tudi obravnavati. Praviloma bi predvidevali, da je organizacija tista, ki narekuje delovanje ter opredeli strategijo za izvajanje projekta, vendar nekateri avtorji gledajo širše in postavijo projekte v različne položaje znotraj organizacij ter iščejo alternativne strategije za njihovo dokončanje. Projekt ni samo planiranje in doseganje ciljev, kar bi moralo biti v skladu z njegovo krovno organizacijo, ampak projekt v svoji vlogi išče taktične smernice znotraj le-te. Umesti se v obstoječe okolje, vendar morajo biti njegovi cilji in vodenje v skladu s trenutno situacijo in danim okvirjem, kar je osnova za definiranje projektne strategije (Arto, Kujala, Dietrich & Martinsuo, 2008, str. 4-5).

### **1.3 Projektni management in projektno vodenje**

V tuji in domači literaturi lahko zasledimo veliko različnih opredelitev in interpretacij, kaj vodenje je, tako da se pri bralcu lahko hitro ustvari zmeda, napačna razlaga in pomen. Kot smo že deloma ugotovili, je vodenje potrebno razlikovati od managementa oziroma ravnateljstva. Medtem ko management večina avtorjev opredeljuje kot usklajevalno funkcijo podjetja, ki vključuje usklajevanje znotraj posameznih oddelkov, npr. planiranje, kadrovanje, nadzorovanje ali organiziranje z zasledovanjem organizacijskih ciljev (Možina et al., 2002, str. 499), je vodenje po svoji naravi manj administrativno in usmerjeno predvsem v medosebne odnose, saj navdihuje in motivira, vpliva na ljudi ter jih v svojem ravnanju usmerja in spreminja na poti k želenim ciljem (Pinto, 2010, str. 110).

Project Management Institute opredeli projektni management kot uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik v projektih aktivnostih za izpolnitev projektnih zahtev (A Guide to Project Management Body of Knowledge, 2000, str. 6). Pinto (2010, str. 4) doda, da je projektni management medtem postalo eno najpomembnejših orodij organizacij za izboljšanje notranjih operacij, povečanje odzivnosti na zunanje priložnosti, doseganje tehnoloških prebojev, pospešen razvoj novih izdelkov ter odločnejše obvladovanje izzivov današnjega poslovnega okolja.

Pri projektne managementu ne gre za povsem nov koncept, temveč za njegov preporod zaradi pristopa k modernejšim načinom poslovanju. Disciplina, ki je bila v preteklosti zelo specializirana s posebnimi tehnikami planiranja, spremljanja in nadziranja, ter tradicionalno rezervirana samo za nekatere projektne usmerjene panoge (gradbeništvo, strojništvo, vojska), se zdaj vključuje v vsakdanje organizacije (Cicmil, 1997, str. 391). V ospredje prihajajo prednosti, kot so zagotavljanje boljše kakovosti kupcem z učinkovitim vključevanjem projektne naloge, utrditev znanja v podjetju in njegovo povezovanje znotraj timov, večja odzivnost in hitrejša prilagajanje potrebam trga (nenehni razvoj izdelkov in storitev) ter boljše izkoriščenosti virov podjetja.

V povezavi z literaturo, raziskovanjem in razvojem projektne managementa v zadnjih desetletjih je smiselno, da vodje v podjetjih začnejo razmišljati o projektne managementu za doseganje večje učinkovitosti, če je v dani situaciji zadovoljeno nekaterim od naslednjih stanj (Loo, 1996, str. 6):

- zadolžitev vključuje nabor precej medsebojno povezanih aktivnosti, ki zahtevajo kooperativen trud članov tima z različnimi strokovnimi znanji, tj. multidisciplinarnega tima;
- delo je tehnično zahtevno;
- delo, ki se opravlja, je edinstveno - enkratno in ni verjetno, da se bo ponovilo;
- zadolžitev ima jasno opredeljen in omejen cilj oziroma namen;
- delo ima opredeljiv življenjski cikel - jasen začetek in konec;
- delo zahteva tesen proračunski nadzor in skrb za viri;
- delo zahteva hitre odzive na spremenljive razmere, bodisi v organizacijskem ali zunanjem okolju.

Če je večim od teh pogojev zadoščeno, potem pristop k projektne managementu ponuja naslednje prednosti (Loo, 1996, str. 7):

- je usmerjen k rezultatom - stremi k opravljenem delu;
- je voden. Projekti terjajo učinkovito vodenje za uspešno doseganje ciljev;
- zagotavlja stično točko za upravljanje in vodenje;
- spodbuja sinergijsko ozračje, s tem, ko zbližuje multidisciplinarni tim k skupnemu cilju znotraj roka in ostalih omejitev virov;
- spodbuja krepitev timskega duha (angl. *team building*) zaradi poudarka na skupnem cilju: projektni tim uspe ali ne uspe kot tim in ne kot posamezni član;
- zagotavlja veliko priložnosti za osebno rast in razvoj znotraj tima, saj so timi sestavljeni iz interaktivnih članov, ki pridejo skupaj iz različnih področij delovanja in imajo različne veščine;
- delo vodje tima oziroma vodje projekta je olajšano, saj so člani tima osredotočeni na skupni cilj in vedo, da bodo uspeli ali ne kot tim, zato je sodelovanje obvezno.

Na drugi strani projektne vodenje običajno razlagamo kot podsklop projektne managementa, ki se ožje usmerja na vplivanje ljudi v timu skozi navdihovanje, motiviranje in komunikacijo (Cavaleri & Reed, str. 77), kar je ena temeljnih nalog projektne managementa, zato bom svojo pozornost v nadaljevanju usmeril v projektne vodenje. Norrie in Walker (v Jacques, Garger & Thomas, str. 5) poskušata pojasniti razliko med obema, s tem, da opredelita, da je projektni management dnevno izvajanje operacij projektne plana za doseg cilja, znotraj časovnega okvirja in proračuna, medtem ko je projektne vodenje stremenje k ustvarjanju namenskih in strateških dejanj za krepitev organizacijske strategije in doseganje rezultatov znotraj njenih norm in vrednot.

Zanimivo je, da so projektno vodenje nekateri avtorji opredeljevali celo kot naključni poklic. Do nedavnega namreč ni bil ravno poklic, ki bi mu ljudje zavestno sledili, da si želijo postati na primer projektni vodje. Poleg tega ljudje običajno postanejo projektne vodje šele, ko pri svojem delu naletijo na odgovornosti projektne vodnje (Frame, 2003, xiii). Vsa znanja in veščine, kako voditi projekte, se navadno tudi ne pridobivajo sistematično in formalno, tako da so projektne vodje na samem začetku v veliki meri odvisni od lastnega zaznavanja in sposobnosti reševanja problemov, ki izhajajo iz projektov, ter tako skozi izkušnje in storjene napake postajajo kompetentni na področju projektne vodnje. Kasneje je bilo dosti korakov storjenih v smeri zmanjševanja storjenih napak in v zadnjih letih se je veliko podjetij zavedlo pomembnosti projektne vodnje ter njegovega sistematičnega vpeljevanja v podjetje.

Vsekakor mora vodenje projektov biti usklajeno s poslanstvom, nameni in cilji podjetja, tako da projekti približujejo podjetje k doseganju njegovih rezultatov. Na drugi strani tudi vsako neskladje s strategijo pomeni, da projekt ne sme biti izveden.

## 1.4 Razdelitev vlog

V projektu praviloma sodeluje veliko ljudi. V praksi sicer obstajajo enostavni in manjši projekti, ki jih oseba lahko opravi in izpelje samostojno, vendar se na tem mestu bolj osredotočam na zahtevnejše projekte, ki so običajno izpeljani v podjetjih. Za projekt vemo, da njegova izvedba zahteva tako materialne kot človeške vire, in ti viri v podjetju niso neomejeni. V tem delu se bom posvetil človeškim virom, saj so ti največje bogastvo za projekt, in sicer ljudem znotraj le-tega ter njihovi vlogi, sami povezanosti in sodelovanju med njimi pri izvedbi projekta ter njihovi motivaciji za dokončanje projekta. Poudarek ne bo toliko na udeležencih v projektih (angl. *stakeholders*), temveč neposredno vpletenim pri izvrševanju operacij in nalog, izvajanju aktivnosti ter ljudem, ki imajo možnost aktivnega odločanja.

Običajno je, da so ljudje, ki sodelujejo v projektih, združeni v tim. Opredelimo ga lahko kot zbrano skupino posameznikov, ki delujejo povezano za dosego cilja (Frame, 2003, str. 81), ki pa ga lahko dosežejo samo, če so njihove aktivnosti koordinirane. Tim tako sestavlja vodja projekta, ki zagotavlja usklajen potek dela tima, in ostali člani. Izbrani člani projekta morajo biti strokovni, poznati zahteve projekta, hkrati pa si želeli delati v timu in sodelovati z ostalimi (Rozman & Stare, 2008, str. 186).

Pri oblikovanju tima je bistveno, da so vanj vključeni ljudje, ki so dovolj motivirani, da želijo doseči zastavljene cilje. Njihov doprinos pri tem je lahko ogromen, saj s svojimi znanjem, trudom in idejami prispevajo k reševanju kompleksnejših problemov, ki jih posameznik drugače ni zmožen rešiti. Poleg strokovnih znanj pa v tim prinašajo svojo osebnostno noto, lastne osebnostne značilnosti, ki povedo, kako se bodo člani tima med

seboj ujeli in kakšna bo njihova vloga znotraj tima. Belbin (v Možina et al., 2002, str. 567-569; Rozman & Stare, 2008, str. 186) v timu opredeli devet vlog:

- izvrševalec: delaven in vesten, organizator, zamisli pretvarja v delovne postopke;
- usklajevalec: objektiven, zna izkoristiti razpoložljive vire, usmerja delo, sledi zastavljenim ciljem;
- oblikovalec: dinamičen, oblikuje pot ter usmerja tim, priganja k večji učinkovitosti;
- ustvarjalec: vir idej in novih zamisli, timu pomaga premagati težave, s katerimi se srečuje;
- iskalec virov: raziskuje, išče vire zunaj tima, stremi k izzivom;
- ocenjevalec: resen in kritičen, analizira probleme in predloge;
- timski delavec: podpira ostale člane, zna prisluhniti, zato izboljšuje komunikacijo;
- zaključevalec naloge: natančen, poskrbi, da se česa ne spregleda, spelje zadeve do konca;
- specialist, strokovnjak: poglobljen, usmerjen v strokovne zadeve.

## 1.5 Projektni vodja

Prudence (2009, str. 192) v svojem proučevanju vodenja projektov ugotavlja premik od ravnateljstva (angl. *management*) k voditeljstvu (angl. *leadership*). Ravnateljstvo se namreč zgodovinsko na eni strani osredotoča na procese, sisteme in samo predstavitev, medtem ko se vodenje običajno naslanja na mehkejšo veščino, upravljanje konfliktov ali zanaša na vodstvene stile. Razlikovati je torej potrebno med ravnateljem projekta (angl. *project manager*) in vodjo projekta (angl. *project leader*). Pri projektu je tako pričakovano, da je ravnatelj projekta tudi vodja projekta, čeprav voditeljstvo ni omejeno samo na ravnatelja projekta, ampak ga lahko izkazujejo tudi ostali člani projektnega tima (PMI, 2000, str. 24).

Za projekt so pomembne naslednje značilnosti vodje ekipe (Rozman & Stare, 2008, str. 196-197):

- vodja s svojo prepričanostjo o pomembnosti in zahtevnosti projekta ter o doseganju ciljev projekta potegne ostale člane ekipe za seboj;
- vodja zna predstaviti in sporočiti pomen projekta, tako članom kot tudi drugim deležnikom. Pri samem komuniciranju je odprt, s čimer doseže povratno komuniciranje udeležencev. Odprtost je tudi temelj izmenjave mnenj s sodelavci v ekipi;
- člani ekipe se lahko v vsakem trenutku zanesejo na vodjo. Tudi, če se z njim vedno ne strinjajo, vedo, da je predan projektu in pri samem delovanju zelo premišljen. Zaupanje predstavlja temelj njegovega vodenja, saj ostali člani vedo, da deluje v dobro vseh. Zanesljivost pri njegovem delovanju je pri tem zelo cenjena;

- zna obvladovati samega sebe, se pozna, prav tako pozna svoje sposobnosti in slabosti, mu ni težko priznati napak ter se iz njih tudi uči. Samoobvladovanja se loti sistematično, pri tem vztraja in je discipliniran, kar je zlasti cenjeno v kriznih situacijah.

## 1.6 Projektni komunikacijski plan

Kadar govorimo o komunikaciji med zaposlenimi, imamo v mislih komunikacijo, ki poteka navzdol, navzgor ali počez. Velikokrat si pod pojmom predstavljamo komunikacijo navzdol med nadrejenim in podrejenim, ki naj bi bila informativna in temelječa na razporeditvi nalog in pristojnosti. Kljub temu pa obstajajo mehanizmi, ki pospešujejo komunikacijo navzgor, kot so analize uspešnosti dela in razni sestanki, ko je prisotna interakcija in so posvetovalnega značaja. Temelj takšnega procesa zahteva nerigidno organizacijo, odprto kulturo in podporno okolje podjetja, rezultati pa se lahko pokažejo v številnih koristih, v smislu zmanjševanja stroškov, izboljšani produktivnosti in konsolidaciji idej. Podjetje mora tako v svoj sistem integrirati komunikacijsko strategijo, ki mu omogoča učinkovito ohranjanje stika z vsemi udeleženci, z jasno usmerjenostjo na cilje, ko je potrebno oblikovati uniformno sporočilo razvoja podjetja.

Thamhain in Gemmill (v Ziek & Anderson, 2015, str. 789) sta že v eni izmed prvih obsežnejših študij človeške plati v projektih odkrila, da je ena izmed najbolj pomembnih potrebnih veščin projektnega vodje učinkovitejša sposobnost komuniciranja. Sklenila sta, da je zmožnost projektnega vodje vplivati na člane ekipe skladna z njihovo učinkovitostjo.

Project Management Institute (2000, str. 24) razlaga, da je komunikacija pravočasna in ustrezna izmenjava informacij. Pošiljatelj je odgovoren za jasno, nedvoumno in popolno informacijo ter da jo prejemnik dobi pravočasno. Slednji je odgovoren, da je informacija sprejeta v celoti in pravilno razumljena. Komunikacija naj bi imela več dimenzij, in sicer:

- pisno in ustno, poslušanje in govorjenje;
- interno (znotraj projekta) in eksterno (k stranki, medijem, javnosti itn.);
- formalno (poročila, poročanja itn.) in neformalno (beležke, namenski pogovori itn.);
- vertikalno (navzgor in navzdol po organizaciji) in horizontalno (s kolegi in partnersko organizacijo).

Glede na kompleksnost, ki izhaja iz značilnosti projektov, je bistvenega pomena zagotovitev ustrezne komunikacije in pretoka sporočil med vsemi vpletenimi člani. Projektne informacije morajo biti smiselno generirane, ustrezno shranjene in predane na način, ki bo ustrezal njihovi pravočasni distribuciji do predvidenih prejemnikov.

V okviru projekta je tako pričakovano, da bo komuniciranje v ekipi potekalo vodoravno, za razliko od sporočil v hierarhični organizaciji, kjer se le-ta gibljejo v navpični smeri. Ukaze tako praviloma zamenjajo pojasnila, predlogi, pojasnjevanje in dogovarjanje. Nadalje komuniciranje znotraj projekta zahteva dvosmerno komuniciranje, kjer gre za konstantno izmenjavo sporočil med člani v vseh smereh in po vseh kanalih. Komuniciranje je pogosto tudi neformalno in nemalokrat brez neposredne povezave s posameznimi področji projekta ali s sprejemanjem konkretnih odločitev. Naslednja značilnost je ustno komuniciranje, praviloma na sestankih, kar pa ne izključuje drugega komuniciranja (Rozman & Stare, 2008, str. 198-199).

Komunikacija kot vezni člen med vsemi procesi tako zagotavlja njihovo pravočasno ter pravilno izvajanje. Omogoča prenos informacij med pravimi izvajalci ob pravem času. Bolj kot so izvajalci vpleteni v operativno izvajanje nalog, bolj podrobne morajo biti informacije za samo usklajenost poteka projekta. Na drugi strani so na taktični ravni podatki na višji ravni, vendar so po navadi zadovoljivo strukturirani in še vedno omogočajo dovolj podroben vpogled v potek projekta. Na strateški ravni so potrebne samo bistvene informacije o področju, obsegu in stroških projekta, kjer je pomembno vedeti, da projekt sledi ciljem podjetja in daje predvidene rezultate.

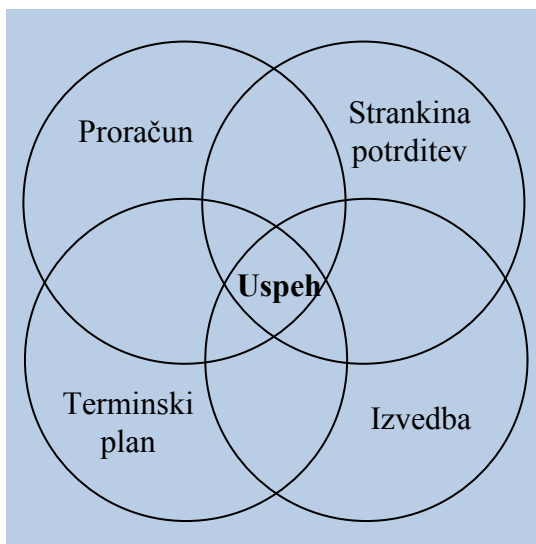
## **1.7 Uspeh in učinkovita izvedba projekta**

Projekti so po svoji definiciji ustvarjeni z namenom projekt dokončati. So enkratni in imajo točno določen cilj. Lahko torej sklepamo, da so uspešni, ko so dokončani, ali je potrebno iskati druge dejavnike uspešnosti ali kombinacijo teh? Že hiter razmislek nam da jasno vedeti, da čas ni vedno tisti faktor, ki bi govoril o uspešnosti projekta. Kaj če projekt ni bil v skladu z našimi pričakovanji, ali celo pričakovanji naročnika? Kaj če smo za njegovo izvedbo porabili preveč denarja? Je možno, da smo najprej mislili, da je bil uspešen, a so se napake in pomanjkljivosti pokazale kasneje pri uporabi? Uspeh projekta je zatorej potrebno gledati večplastno, vsekakor pa glede na vrsto projekta in njegovo vsebino.

Pinto (2010, str. 15-16) navede in opiše, da so osnovna merila za opredelitev uspešnosti projekta čas, stroški, izvedba in strankina potrditev (Slika 2). Projekti so tako časovno omejeni in ne trajajo v nedogled, zato mora biti projektno vodenje v skladu s predvidenim terminskim planom. Naslednja ovira je omejen proračun, saj podjetja ne razpolagajo z neomejenimi sredstvi, zato je pomembno, da se projekti izvedejo znotraj definiranih proračunov. Vsak projekt ima tudi določene zahteve, po katerih mora biti proizvod izdelan oziroma storitev opravljena. Ko je enkrat projekt dokončan, mora biti namreč skluden s prej določenimi tehničnimi specifikacijami. Govorimo o kakovostnem faktorju proizvoda oziroma storitve. Tem temeljnim merilom je potrebno dodati še strankino potrditev, saj so projekti izpeljani za stranko, kupca oziroma naročnika, in stranka je tista, ki bo na koncu rekla, ali je z dokončanim projektom zadovoljna ali ne. Slednje merilo se tako osredotoči

na zunanje faktorje, medtem ko prvi trije na notranje, kar pomeni približanje samemu trgu, ki podaja zahteve glede proizvoda ali storitve in kakšne koristi prinaša.

*Slika 2: Štirje osnovni kriteriji za uspešnost projekta*



*Vir: J.K. Pinto, Project management: achieving competitive advantage, 2010, str. 15.*

Gledano širše, projekte in njihove izide ne moremo obravnavati in ocenjevati glede uspešnosti izključno kratkoročno, tj. v času njihovega trajanja. Izpeljan in dokončan projekt vedno ne zagotavlja, da je bil dejansko uspešen, tudi če je bil sicer v skladu s prej naštetimi kriteriji. Pinto (2010, str. 15-17) v svoji nadaljnji razlagi uspešnosti projektov le-to razširi navzven, tako da med modernejša merila doda tudi zunanje komponente in upošteva dolgoročnejšo obravnavo. Podjetja skozi projekte stremijo k zadovoljevanju potreb svojih kupcev in so usmerjena na trg, ki je vse bolj zahteven, zato potrebujemo dodatne presoje uspešnosti projektov. Uspešnost projektov mora zato zagotavljati uresničitev skupnih organizacijskih ciljev (strateških, taktičnih in operativnih), tako kot tudi tehničnih kot komercialnih, da bodo projekti ustvarjali nove priložnosti in privabljali nove posle. Upoštevati je potrebno projektno učinkovitost (izpolnitev proračunskih zahtev in terminskih pričakovanj), vpliv na kupca (doseganje tehničnih specifikacij, zadovoljitev kupčevih potreb), poslovni uspeh (komercialni uspeh projekta) in prihodnji potencial (prodor na nove trge, lansiranje novega izdelka, udejanjanje nove tehnologije).

Na splošno vseeno lahko rečemo, da zadeve pri izvajanju projektov pričakovano ne bodo potekale gladko in brez težav. Kljub skrbnemu načrtovanju, spremljanju in nadzoruvanju projekta, stvari skozi njegovo obdobje največkrat ne gredo po načrtani poti in v skladu s prvotnim planom. Naloga vodje projektov je prepoznati, da težave, kljub vloženi trudu in namenjanju veliko pozornosti sami izvedbi projekta, bodo nastale, in mora velik del svojega truda usmeriti v minimiziranje negativnih posledic nepričakovanih težav in preprek. Ključno vlogo ima tako predvidevanje in sprotno soočanje s težavami za njihovo

odpravljanje. Člani tima morajo težavo znati prepoznati, jo natančno opredeliti ter pravočasno posredovati do vodje, da lahko informacije uporabi za prilagoditev izvedbenega načrta in pravočasno uvedbo morebitnih korektivnih ukrepov.

Razpoložljive študije kažejo, da je stopnja neuspešnih projektov dokaj visoka. Raziskave poglobitnih vzrokov neuspešnih projektov lahko razvrstimo na sledeče izvire težav glede na pomembnost (Cicmil, 1997, str. 392):

- slabo razumevanje in identifikacija potreb stranke/kupca/končnega porabnika;
- pomanjkljiva navedba projektnih zahtev in njegovih omejitev; posledično postavljanje nerealnih ciljev projekta;
- dejavniki organizacijskega ravnanja, vključujoč sestavo, funkcije, izvedbo ter povezano vedenje skupin in posameznikov;
- omejena razumnost pri procesu planiranja in izvajanja projekta;
- slabo spremljanje in nadzor skozi fazo izvajanja; merjenje in ocena o napredovanju projekta glede na plan.

## **2 AVTENTIČNO VODENJE**

### **2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja**

Pojem avtentičnega vodenja je v obstoječih teorijah in raziskovanjih možno povezati z besedami, kot so čustva, vrednote, identiteta, zaupanje, odkritost ali optimizem. Pozornost raziskovalcev je pretežno usmerjena v pozitivne lastnosti ljudi in njihove prednosti ter se hkrati v veliki meri oddaljuje od njihovih slabosti ali šibkosti. Od ostalih teorij vodenja se avtentično vodenje razlikuje, da predstavlja samo jedro pozitivnega vodenja, pa naj bo ta katere koli oblike (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 818). Kot osnovni konstrukt je bistveno, da pri tem utemelji razloge, kako so nekateri vodje zmožni navdihniti množice ljudi za doseg neverjetnih ciljev, ali kako so ti kot skromni uslužbenci svojih sledilcev lahko deležni najvišje mere pripadnosti in so celo iz največjih neposlušnežev zmožni narediti najbolj sposobne vodje. Cooper, Scandura in Schriesheim (2005, str. 477) so prepričani, da je vodilo raziskovalcev tega področja želja usposobiti in razviti vodje, ki bodo proaktivno negovali pozitivna okolja ter v poslu ravnali v skladu z etično in socialno odgovornostjo.

V 21. stoletju smo priča velikim in predvsem nenehnim spremembam, dinamičnemu poslovnemu okolju, ki vsi skupaj terjajo nove načine delovanja podjetij in njihovega vodenja. Organizacije so soočene z vse bolj oteženimi časi, ki pozivajo k prenovljenemu pogledu na avtentično vodenje (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Poleg tega so v zadnjih letih ljudje razvili globoko nezaupanje do vodij, kar vse bolj očitno pomeni, da rabimo novo vrsto vodje (George, Sims, McLean & Mayer, 2007, str. 1). Klenke (2007, str. 70-71)



dodaja, da ima v obdobju korporativnih prestopkov in škandalov, dajanja prednosti družbenikom in organizacijskim ciljem na račun zaposlenih in njihovega blagostanja ter nizke stopnje splošnega zaupanja, beseda *avtentično* navdihujoč poziv za raziskovalce in izvajalce. Čeprav avtentično vodenje na eni strani kaže določena prekrivanja z ostalimi sodobnimi pogledi na vodenje, kot so transformacijsko, karizmatično, služnostno ali duhovno, ta konstrukt pridobiva na veljavi, s tem ko ga raziskovalci poskušajo zakoreniniti v teoriji in zanj pridobiti tudi podporo v empiričnih raziskavah.

Ko govorimo o avtentičnem vodenju, ne definiramo klasičnega stila vodenja, ki bi se ga moral vodja priučiti, temveč govorimo o lastnostih, ki izhajajo iz osebnosti vodje, da sledi svojim vrednotam in prepričanjem tako na zasebnem kot poklicnem področju. Le s tovrstnim vodenjem lahko vzpostavi zaupanje, da s svojimi dejanji vpliva na sodelavce ter jih pri tem motivira. Njegova naloga v tem primeru ni le vodenje podjetja, temveč vodenje ljudi, da je pri tem njihov vzornik in motivator, da tudi sami sledijo tem vrednotam. Ljudje na ta način postanejo zavzeti sodelavci pri iskanju rešitev problemov in v večji meri izkazujejo pripadnost podjetju, kar je še zlasti pomembno v težkih situacijah in kriznih trenutkih, ki jih spremembe v družbenem, tehnološkem in poslovnem okolju prinašajo.

## **2.2 Elementi avtentičnega vodenja**

### **2.2.1 Samozavedanje in samoregulacija**

Osnovni element avtentičnega vodenja je samozavedanje, ki je tako samo izhodišče nadaljnje razlage o razvijanju avtentičnega vodenja. Pojem je možno povezati z zmožnostjo posameznika, da se zaveda svojih talentov, prednosti, vrednot, želja in prepričanj (Avolio & Gardner, 2005, str. 324). Samozavedanje prav tako pomeni poznati in se zavedati svojih prednosti in slabosti, kot tudi sposobnost razumeti svoja čustva in osebnost (Illies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 378).

Vsak človek skozi svoje življenje na podlagi doživetij, pripetljajev in izkušenj oblikuje svojo identiteto, kaj dejansko je, k čemu stremi, kaj čuti in kaj navsezadnje predstavlja. Klenke (2007, str. 77) doda, da kljub možnosti, da se oseba zaveda ali pa tudi ne vseh posameznih gradnikov svoje identitete, se samozavedanje oblikuje do te mere, da se ljudje zavejo različnih elementov svoje identitete. Njihova samopodoba je del njih ter v skladu z zaznavanjem in sprejemanjem drugih. Samozavedanje je torej merilo posameznikove zmožnosti, da se popolnoma zaveda samega sebe ter da ga je sposoben tudi pravilno in objektivno dojemati.

Ladkin in Taylor (2010, str. 71-72) tako celo govorita o skupinski identiteti, ko se posameznik sicer zaveda samega sebe in tudi ravna v skladu s tem, vendar glede na različne situacije svoja prisotna čustva in odzive izrazi na način, ki ga njegovi sledilci v

dani situaciji iščejo, pa tudi potrebujejo, da ga doživijo in sprejmejo kot vodjo. Za njiju je torej pravi izziv pri prevzemanju načina avtentičnega vodenja, kako posameznik svoje notranje nazore in stremljenja v dani situaciji prilagodi identiteti skupine, ki jo vodi.

Samozavedanje je torej proces, skozi katerega sicer posameznik razvija svojo avtentičnost, vendar gre pri tem za bolj statične kot dinamične procese, kar avtorji povezujejo s samim bistvom samoregulacije. Če bi namreč posameznik nenehno spreminjal svoj jaz, bi mu sledilci težko sledili in si razlagali, da dejansko deluje v skladu s svojimi notranjimi vrednotami in ni njegovo delovanje samo plod spremenjenega obnašanja (Sparrowe, 2005, str. 422).

Samoregulacijo lahko opredelimo kot proces, skozi katerega posamezniki uskladijo svoje notranje vrednote s svojimi nameni in ravnanji (Avolio & Gardner, 2005, str. 325). Ko posameznik namreč enkrat spozna svoje notranje vzgibe, namene in merila, potem ta začne delovati kot avtentični vodja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 354). Možno jo je opisati skozi več značilnosti, in sicer ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, avtentičnim vedenjem in transparentnimi odnosi. Avtentično vedenje se tako nanaša na odzive in ravnanja posameznika, ko ta deluje v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami, ne glede na zunanje vplive (Gardner et al., 2005, str. 347). Ko posameznik tudi enkrat sprejme samega sebe, vključno s svojimi prednostmi in slabostmi, dosega večjo stabilnost in lažje oblikuje odprt ter transparenten odnos, kar krepi zaupanje med vodjo in sledilci. Hkrati je usmerjen k zbiranju in pridobivanju vseh bistvenih podatkov ter informacij za doseganje in zagotavljanje čim večje objektivnosti svoje sprejete odločitve (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 93-95).

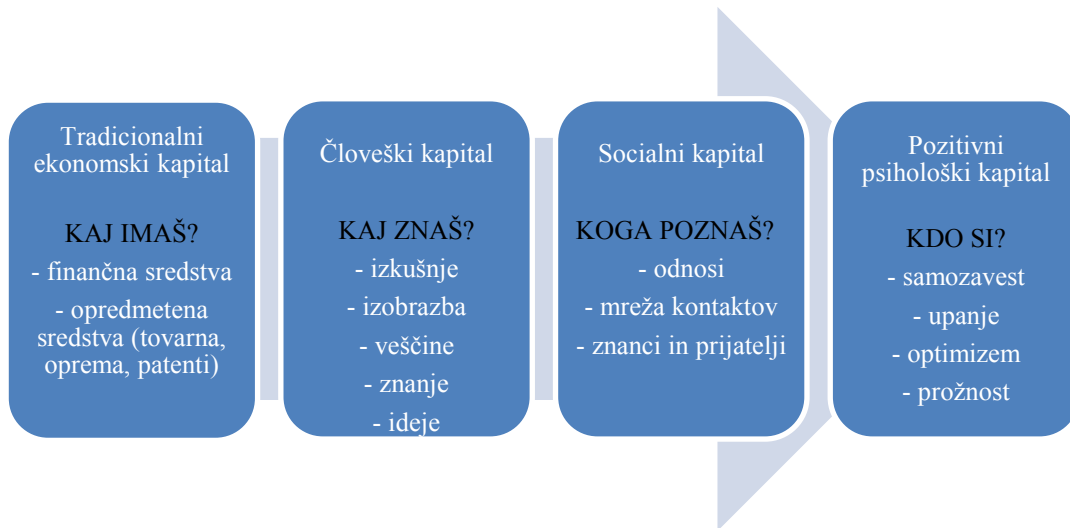
## **2.2.2 Pozitivni psihološki kapital**

Pozitivni psihološki kapital ima pomembno vlogo pri razvoju posameznikov, timov in organizacij. Vsa pozitivna čustva, na katerih gradi posameznik, so osnova pozitivnih medčloveških odnosov znotraj organizacije, ki so temelj večjega zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, ter prvi korak k pozitivnemu modeliranju in njegovemu ustvarjanju avtentičnih sledilcev (Dimovski et al., 2013, str. 110). Pri tem je pomemben tudi socialni vidik, saj so zaposleni obravnavani s spoštovanjem in se zavestno razvija njihove prednosti s ciljem večje odločnosti, zavzetosti in inovativnosti. Skupaj namreč razvijajo podjetje za korist vseh deležnikov (Jones & Crompton, 2009, str. 337).

V povezavi z delovno motivacijo se Luthans, Luthans in Luthans (2004, str. 45-48) osredotočijo na štiri temeljna pozitivna psihološka stanja, samozavest, upanje, optimizem in prožnost, ki ustvarjajo učinkovitejše in izboljšano delovno okolje, zagotavljajo dolgoročneje odnose ter povečujejo konkurenčnost podjetja. Slika 3 tako prikazuje prehod

od oprijemljivega kapitala k nematerialnemu človeškemu kapitalu, ki podjetju zagotavlja drugačno vrsto premoženja in naložbeno vrednost, ki jo je sicer težko izmeriti, a vemo, da je izjemna in dragocena.

Slika 3: Luthansov model širitve kapitala



Vir: F. Luthans, K.W. Luthans & B.C. Luthans, *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*, 2004, str. 46.

### 2.2.3 Pozitivno modeliranje

Avolio in Walumbwa (2006, str. 276) izpostavita, da so avtentični vodje sposobni v organizaciji okrepiti tudi samozavedanje ostalih, da njihove vrednote in prepričanja pripomorejo k razvoju lastnih znanj, veščin in odnosov za njihovo napredovanje in večjo uspešnost. Poleg tega znajo oblikovati odprto in transparentno organizacijsko okolje, kjer se zaposleni z medsebojnim prepletanjem in sodelovanjem lahko nenehno učijo in s tem rastejo. Avtentični vodje ustvarijo v prihodnost usmerjeno podjetje, kjer dojetje avtentičnega vodenja pri sledilcih ne vpliva samo na odnosa do dela in njihovo zadovoljstvo, ampak je učinek možno povezati s samo uspešnostjo podjetja (Jensen & Luthans, 2006, str. 658).

Gardner in Schermerhorn (2004, str. 272-277) se strinjata, da imajo in izkazujejo avtentični vodje pozitivne psihološke zmožnosti (angl. *positive pshychological capabilities*), kamor spadajo samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Te značilnosti predstavljajo tudi njihovo zavezo k spodbujanju in razvijanju naštetih pozitivnih občutkov v sebi in drugih. Naloga avtentičnih vodij je zgraditi, vzbuditi ali ustvariti ta stanja v sledilcih, da bodo ti sami delovali na enak način. S samozavestjo razumemo zmožnost in prepričanje posameznika, da je sposoben izvesti določeno nalogo, kar je temelj delovne uspešnosti. Avtentični vodja mora znati poiskati posebne nadarjenosti in sposobnosti pri sledilcih ter

jih pretvoriti v njihove prednosti, jim biti vzornik ter ponujati podporo pri njihovem strokovnem in osebnem razvoju. Vzbuja upanje pomeni biti prepričan, da je cilj dosegljiv, kar je temelj napredka, ko vsaka naloga predstavlja izziv h kateremu sledilec stremi. Avtentični vodja zna v sledilcih prebuditi notranjo motivacijo s poudarjanjem njihovih kompetenc in samozavesti za doseganje zadanih ciljev, da ti pri sebi najdejo voljo in pot za njihovo uresničenje. Na drugi strani se avtorja pri komponenti optimizma dotakneta realističnega optimizma (angl. *realistic optimism*), ko se avtentični vodja zaveda svojega uspeha, vendar pri tem prepozna in priznava prispevek tudi ostalim dejavnikom. Optimistično delovanje avtentičnega vodje in sledilcev vodi v bolj pozitivne rezultate, kot so višja raven motiviranosti, vztrajnost, doseganje zastavljenih osebnih, akademskih in poklicnih ciljev. Naslednja naloga avtentičnega vodje je pri sledilcih okrepiti prožnost, da so ti zmožni hitre prilagoditve in odziva na stisko, težavo ali neuspeh. Sposoben jim je nuditi podporo v težkih časih, se na negativne izkušnje odzvati s pozitivno prilagoditvijo in z njimi poiskati novo rešitev.

### **2.3 Avtentični vodje**

Avtentične vodje si predstavljamo kot osebe, ki so dosegle visoko stopnjo avtentičnosti s tem, da vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo, ter da delujejo v skladu s temi vrednotami in prepričanji, ko so v interakciji z ostalimi (Avolio et al., 2004, str. 802). Svojim sledilcem s t.i. »mehkejšim« pristopom vodenja omogočijo, da tudi sami osebnostno rastejo, posledično raste in se razvija podjetje, odkrivajo svoje potenciale ter se bolj zavzeto lotevajo nalog. Avtentični vodje pogosteje ustvarijo pozitivno občutke pri sledilcih in smisel poistovetenja z osrednjim namenom vodje ali organizacije (Avolio et al., 2004, str. 813). Lahko rečemo, da gre pri tem za proces organizacijskega učenja, kjer avtentični vodje, s svojimi pozitivnimi zgledi, optimizmom, zaupanjem in izkazovanjem pozitivne volje vsem zaposlenim, aktivno poslovodijo ta proces. Z usklajevanjem vseh povezav znotraj organizacije delujejo na način, da skrbijo za sodelovanje med posameznikom, timom in podjetjem ter svoje delovanje prenašajo tudi navzven do poslovnih partnerjev in ostalih deležnikov organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 23). Jensen in Luthans (2006, str. 658) na primer ugotavljata, da imajo zaposleni, ki dojemajo svoje vodje kot bolj avtentične, ustrezno večjo predanost podjetju, večje zadovoljstvo pri delu in so pri delu srečnejši. Na podlagi prejšnjih raziskav tudi zaključita, da poleg tega, da tovrstno zaznavanje avtentičnosti ne vpliva samo na njihov pozitiven odnos do dela, temveč je pozitiven vpliv možno zaznati in povezati tudi s samim poslovanjem podjetja. Rezultati se namreč kažejo tako v produktivnosti, zadovoljstvu strank, dobičku, varstvu pri delu oziroma splošni delovni učinkovitosti.

Nihče ne more biti avtentičen z oponašanjem drugega. Lahko se sicer učiš iz izkušenj drugih, vendar ni mogoče, da bi bil uspešen s tem, ko jim želiš biti enak. Ljudje ti zaupajo, ko si pristen in avtentičen, in ne replika nekoga drugega. Avtentični vodje sledijo svojemu

namenu, prakticirajo svoje vrednote ter vodijo tako s svojim srcem, kot tudi z glavo. Stremijo k dolgotrajnim in smiselnim razmerjem, posedujejo samodisciplino za doseganje rezultatov in poznajo samega sebe (George et al., 2007, str. 1). Bolj kot ljudje ob spoznavanju in sprejemanju samih sebe ostanejo zvesti svojim temeljnim vrednotam, lastnim identitetam, željam in čustvom, bolj avtentični postajajo (Avolio et al., 2004, str. 802).

Shamir in Eilam (2005, str. 396-398) se na drugi strani v svoji razlagi avtentičnih vodij izogibata pojmom, ki jih je mogoče pripisati in zaslediti v ostalih opredelitvah vodenja, ampak dajeta poudarek tistim pojmom, ki jih je mogoče neposredno in v večji meri pripisati izključno avtentičnemu vodenju. Avtentični vodje tako po njunem ne hlinijo, da so vodje zaradi dejstva, ker jim je bila ta vloga mogoče dodeljena, niti ne gradijo svoje podobe kot vodje na tem dejstvu. V svoji vodstveni vlogi so preprosto oni sami. Poleg tega ne prevzemajo te vloge zaradi težnje po ugledu ali osebnih potrditvah, ampak zaradi lastnih prepričanj, da delujejo v skladu s svojimi notranjimi vrednotami. Bistveno pri tem je, da gre za vrednote, ki izhajajo iz njihovih lastnih izkušenj in za katere menijo, da so prave. Delujejo in ravnajo tako, kot mislijo in govorijo, v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, in ne da ustrezajo ostalim ljudem ali interesnim skupinam.

## **2.4 Razvoj avtentičnega vodje**

Sposobnost vodenja ni veščina, ki se ga posameznik nauči ali prevzame do te mere, da bi lahko rekli, da lahko v podjetjih svoje zaposlene vpišejo na tečaj ali dodatno izobraževanje vodenja, kjer se bodo nato spremenjeni in podučeni o vseh njegovih zakonitostih vrnilo nazaj na svoje delovno mesto kot popolni vodje. Ti se nikakor ne morejo serijsko proizvajati, saj bi drugače imeli v podjetjih identične vodje z identičnimi znanji in veščinami ter bi vsi delovali na enak »pravi« način. Čeprav se lahko tako dobi vpogled v razne načine vodenja, ki pokažejo sicer edinstvene pristope pri procesu vodenja, vendar njegova kompleksnost zahteva temeljitejši vpogled in razlago.

Kot ključni dejavnik razvoja avtentičnega vodje Shamir & Eilam (2005, str. 402) tako opredelita življenjske zgodbe posameznika. Slednje so osnova osebnostnega razvoja, ki privede do avtentičnega vodenja, opredelijo pa jih sprožilni dogodki (angl. *trigger events*), iz katerih posameznik pridobiva izkušnje, se iz njih uči in spoznava samega sebe (Cooper et al., 2005, str. 485). Čeprav posameznik zavedno ali nezavedno podoživlja pomembne življenjske dogodke, skozi katere išče svoj smisel, je zanimivo, da večino motivacije o razumevanju sveta in samega sebe izhaja iz težkih življenjskih situacij (George et al., 2007, str. 2).

Dimovski et al. (2009, str. 113) navajajo smernice, kako postati avtentični vodja. Povezati se je potrebno s svojo notranjostjo in spoznati samega sebe, svojo samozavest usmeriti v

naše dobre lastnosti, slabe pa poskusiti odpraviti. Z ljudmi je potrebno komunicirati iskreno in odkrito, saj se je sodelavcem potrebno odpreti brez kakršnih koli zadržkov. Prav tako je pomembno, da vodje spoznajo svoje sodelavce, poznajo njihove želje, motive in cilje v zasebnem ter poklicnem življenju. Besedam morajo slediti dejanja, da avtentični vodja deluje v smeri, o kateri govori. Njegova dejanja kažejo na njegovo vrednost, da mu zaposleni lahko verjamejo in zaupajo. Svojim sodelavcem se je potrebno približati, s tem da se odpravijo ali zaobidejo vse morebitne prepreke, ki bi izhajale iz osebnostnih, kulturnih, verskih ali drugih prepričanj. Avtentični vodja se mora osredotočiti na druge, in ne nase. Ne išče pozornosti zase in ne hlasta po samopotrditvi, temveč išče načine, kako služiti ostalim. Verjame v svoje sodelavce in jim nenehno pomaga odkriti svoje talente, jih pri tem spodbuja in vodi, da jih lahko uresničijo. Sodelavcem ponudi podporo in upanje, da jim pokaže, da v njih verjame, in jim da upanje ter spodbudo, da so lahko kos različnim nalogam v prihodnosti.

*Tabela 1: Nekaterne smernice za ravnanje avtentičnega vodje*

<b>Kaj početi</b>	<b>Kaj ne početi</b>
Govoriti resnico.	Uporabiti besede za nekoga prizadeti.
Skrbeti za ostale.	Postaviti svoje potrebe pred potrebe ostalih.
Imeti močno moralno komponento.	Ubrati bližnjice za napredovanje.
Ravnati z ljudmi spoštljivo in dostojanstveno.	Ravnati z ostalimi manjvredno.
Graditi ekipe in ustvarjati skupnosti.	Delati samostojno in neodvisno od ostalih.
Osredotočiti se na rezultate.	Postaviti lastne interese pred cilje podjetja.
Sprejeti lastne napake.	Uporabiti obrambne strategije za zavarovanje ega.

*Vir: T. Duberman, Leading authentically, 2015, str. 110.*

Kljub podanim smernicam se avtentičnega vodenja ne da preprosto naučiti. Cooper et al. (2005, str. 484) opozarjajo, da je za uspešen razvoj avtentičnega vodenja potrebno upoštevati tudi ostale vidike in njihove vplive, kot so področje delovanja, organizacija, njena velikost in kultura, povezanost skupin znotraj organizacije, preteklo vodenje ter njena uspešnost. Na razvoj avtentičnega vodenja vplivajo prav tako osebnostne razlike, posameznikova čustvena inteligentnost in stabilnost.

### **3 EMPIRIČNI DEL**

#### **3.1 Nove perspektive projektnega vodenja**

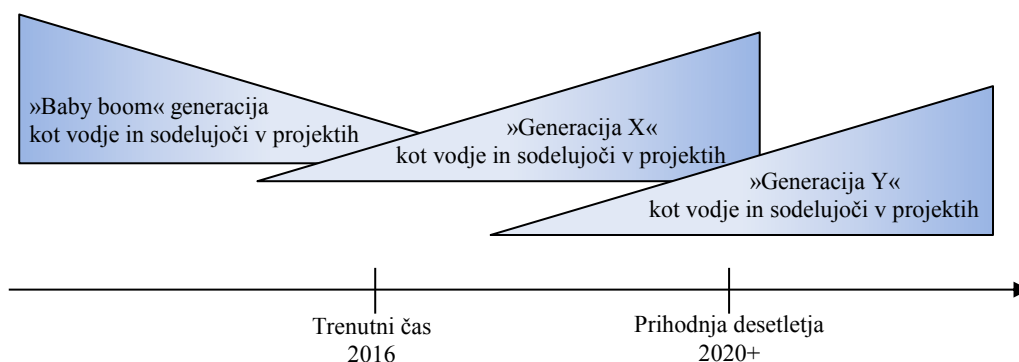
V današnjem okolju so neznanke, ki jih prinaša jutrišnji dan, velik izziv in hkrati motivacija. Svet je medtem postal globalen in okolje bolj zapleteno. Vemo, da se ljudje na spremembe različno odzovejo in se jim različno prilagajajo. Med ključne dejavnike

prilagoditve lahko v prvi vrsti prištejemo dovzetnost za spremembe, prvenstveno zaradi svojih izkušenj, osebnostne lastnosti, kot so odprtost in samozavest, ter tudi nekatere demografske značilnosti, kot je na primer starost.

Kyles (2005, str. 53-55) se tako sprašuje, če obstaja vrzel med generacijami, ki so hkrati prisotne v podjetju, vsaka s svojimi vrednotami, željami in pričakovanji, ter ali jih je sploh možno med seboj uspešno povezati. Razumevanje je po njenem tisti vzvod, pri katerem je potrebno začeti, hkrati pa se posluževati določenih strategij, ki ta razkorak zmanjšujejo, kot je na primer vpeljava funkcijskih nalog, ki zahtevajo specifično strokovno znanje in kjer šteje izkušnost, ter projektnih nalog v podjetju. Slednje namreč omogočajo dinamični odziv, konstantno učenje in pridobivanje novih znanj, kar je vodilo mlajših generacij. Glavno medgeneracijsko vezivo pri tem je ustrezna komunikacija med deležniki in razumevanje pričakovanja drugih, da se znotraj raznolikih timov lahko razvijejo učinkoviti medosebni odnosi, ki bodo posledično krepili podjetje in zagotavljali njegov razvoj.

Lloyd-Walker in Walker (2011, str. 389-390) ugotavljata, da se s prehodom generacij (Slika 4), ki imajo različne vrednote in pričakovanja, pojavlja potreba po izoblikovanju drugačnih vodstvenih sposobnosti. Generacija X je tista, ki je v tem desetletju prevladujoča delovna sila in zaseda znatno število vplivnih položajev, ter zaradi hitro spremenljivih okoliščin svoje priložnosti išče skozi niz projektov. Ta generacija je torej tista, ki mora razviti avtentičnost za uspešno vodenje projektov v prihodnosti, hkrati pa svoje sledilce (Generacija Y) izoblikovati v avtentične vodje za zagotavljanje organizacijske trajnosti.

*Slika 4: Prenos voditeljstva med generacijami*



*Vir: Prirejeno po B. Lloyd-Walker & D. Walker, Authentic leadership for 21st century project delivery, 2011, str. 390.*

### **3.2 Analiza komponente avtentičnosti v projektnem vodenju**

Na tem mestu se lahko vprašamo, kolikšno vrednost in vpliv ima avtentičnost na izvajanje specifičnih nalog in aktivnosti v podjetju znotraj posameznega projekta, ko so ti nenehno podvrženi spremembam v okolju in v samem delovanju podjetij. Govorimo o projektnem

načinu vodenja, ki je v teh nepredvidljivih časih prav tako soočen s temi izzivi in terja veliko mero odzivnosti ter prilagodljivosti, modernejše pristope pri njegovem uveljavljanju ter novo zastavljene smernice za učinkovito izvajanje. Še nedavno nazaj so bile namreč vloge v podjetju (pre)jasno ločene, kaj kdo počne in kaj je njegova naloga, zato prehodov in stikov med posameznimi področji ni bilo veliko oziroma so le-ta imela jasno definirane ločnice ter so na ta način bile pretežno omejene znotraj samih sebe. V času, ko interdisciplinarnost pridobiva pomen, je bistveno, da se vodje tako preusmerijo iz tradicionalnih pristopov vodenja v modernejše ter svoje prednosti iščejo v širšem kontekstu, izhajajoč prvenstveno iz sebe, kar je osnovno vodilo avtentičnosti.

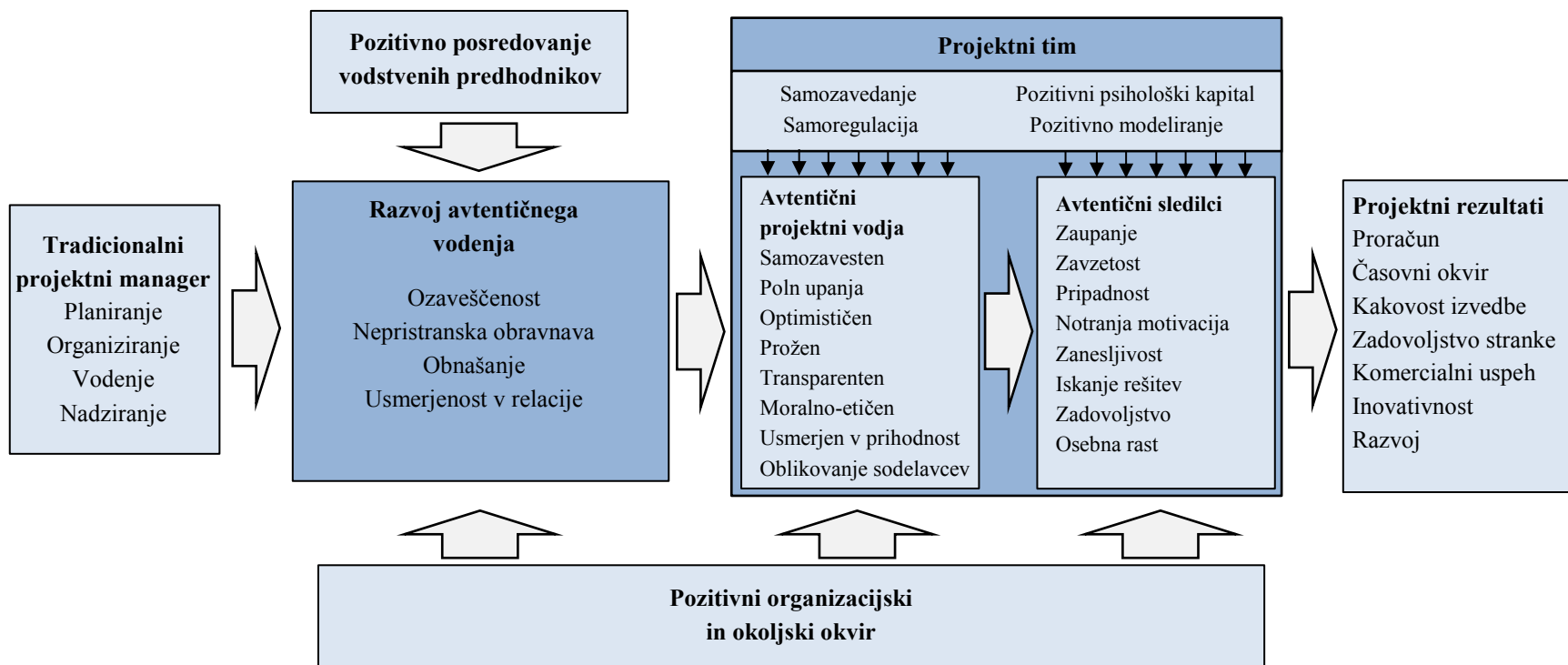
Avtentični vodje so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni, transparentni, moralno-etični, usmerjeni v prihodnost ter na podlagi teh lastnosti oblikujejo v vodje tudi svoje sledilce. Poleg tega posedujejo dobro razumevanje kulturne občutljivosti, so motivirani in samozavedni. Ker so projekti enkratni in edinstveni, razumejo posamezne zahteve, ki jih ti vsakokrat prinašajo, znajo prisluhniti naročniku in njegovim željam, hkrati pa predložijo najboljše možnosti in načine za uspešno dokončanje projekta. Imajo tudi visoko stopnjo integritete, globoko razumevanje ciljev in namenov, so usmerjeni v prihodnost, gojijo strast ter vse veččine vodenja. Svoje sledilce motivirajo s postavljanjem visokih standardov izvedbe, hkrati pa z odražanjem pripadnosti in predanosti postanejo njihovi vzorniki. Poleg tega avtentični vodje sprejmejo odgovornost za svoje napake, hkrati pa se ne omejujejo s preteklimi neuspehi, temveč se iz tega nenehno učijo in stremijo v prihodnost (Toor & Ofori, 2007, str. 624-625).

Kernis et al. (v Toor & Ofori, 2007, str. 624) kot ključni element razvoja avtentičnega vodenja opredelijo razvoj avtentičnosti, ki obsega štiri sestavne dele, in sicer **ozaveščenost** (zaupanje v lastne motive, občutke in želje), **nepristransko obravnavo** (ni zanikanja, izkrivljanja ali zanemarjanja posameznikovih znanj in izkušenj), **obnašanje** (ravnanje je v skladu z lastnimi vrednotami in prepričanji) ter **usmerjenost v relacije** (odprtost in odkritost v bližnjih odnosih z drugimi). Avtentičnost vodenja je odvisna od pozitivnega posredovanja vodstvenih predhodnikov, razvite organizacijske kulture in pozitivnih zunanjih dejavnikov.

Procesa projektnega in avtentičnega vodenja po vsebini nista enaka, vendar je zaradi izrazite vsestranskosti projektov in neposrednem sodelovanju ljudi z različnimi znanji, razmišljanji, osebnostmi lastnostmi ter delovanjem, komponento avtentičnosti smiselno umestiti znotraj projektnega vodenja za vzpostavitev podpornega pozitivnega okolja, znotraj katerega lahko vodja in ostali člani tima uspešno sodelujejo. Za avtentične vodje je namreč značilno, da se znajo spremembam učinkovito prilagoditi, povezati prave ljudi, jih ustrezno motivirati, primerno odločati in stremeti h končnemu rezultatu, kar je v našem primeru dokončanju projekta. Slika 5 tako prikazuje povezan organizacijski okvir kot osnovo razvoja avtentičnih značilnosti in sposobnosti vodij pri vodenju projektov.



Slika 5: Razvoj avtentičnega projektnega vodenja



Berg & Karlsen (2014, str. 450-455) se v svoji raziskavi dotakneta tudi pomena čustvene inteligentnosti, in sicer razvoja pozitivnih čustev v projektnemu timu, saj naj bi čustva in čustvena odzivnost znotraj tima imela velik vpliv na uspešnost projekta. Pogosto so namreč člani tima pod velikim pritiskom, so njihove vloge nedefinirane in cilji nejasni, imajo različne poglede na projekt, kar vse povečuje stresnost situacij, povzroča spore in nezadovoljstvo na delovnem mestu. Vodja s svojo vizijo in podajanjem ciljem oblikuje pozitivno organizacijsko in projektno okolje, da zaposleni sledijo tej viziji in so pri tem na pravi poti. Pozitivna čustva, kot so veselje, optimizem, hvaležnost ali podpora, negujejo medsebojne odnose in ustvarjajo večjo delovno vnemo, prav tako pa zmanjšujejo negativna čustva. Ljudje, ki so zadovoljni in srečni, so pripravljene sprejeti dodatne naloge, delujejo bolj organizirano, skrbno in so dovezetni za nova znanja.

Na vlogo avtentičnega vodje pri projektih moramo gledati kot na vlogo v timu, kjer vodja ne izstopa od ostalih članov, ampak si znanja in spoznanja med seboj delijo. Nihče namreč ne poseduje toliko znanj in strokovnosti, da bi zadostil vsem zapletenim zahtevam in ciljem projekta ter samostojno uspešno dokončal vseh nalog. Projektno delo je namreč sklop različnih posebnih znanj, ki jih posamezne naloge združujejo, znanj in spretnosti posameznikov, njihovih odnosov in osebnih vrednot. Vodilo v timu morajo biti delitev in dostopnost znanja ter informacij, pridobivanje novega znanja, spodbujanje inovativnega razmišljanja ter spodbujanje pospešenega sprejemanja dogovorov. Z oblikovanjem skupnih vrednot znotraj tima se okrepi povezanost, razumevanje drug drugega, ceni podajanje idej, ustvari pozitivna klima in spodbuja uspešne ciljno usmerjene dosežke (Yammarino, Dionne, Schriesheim & Dansereau, 2008, str. 700). Avtentične vodje izoblikujejo podpirne time, ki se posvetujejo v negotovih in si pomagajo v težkih časih, znajo pa se skupaj ob uspehu tudi poveseliti (George et al., 2007, str. 6).

Kot vidimo, gre pri avtentičnih vodjih za celovito posedovanje lastnosti, ki poleg njihovih priučenih znanj in veščin poudarjajo njihovo človeško plat ter globlje razumevanje sveta. Vodje morajo torej sprejeti te nove zahteve, saj bodo na ta način projekti doprinesli k stabilni organizacijski trajnosti in ne samo trenutnemu uspehu. Tradicionalna merila uspešnosti projektov, kot so zagotavljanje rokov, izvedba znotraj predvidenega proračuna in po zahtevani kakovosti, nadgradijo nova merila, ko se skozi trajanje projektov zagotovi delitev znanja in njegovo ohranjanje ter upošteva etično ravnanje. To podporno okolje omogoča prihodnost in nadaljnjo uspešnost podjetja ter zagotovi njegovo trajnost tudi v prihodnje (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 385).

### **3.3 Predstavitev izbranega podjetja**

Izbrano podjetje, d.o.o., je registrirano po svoji večinski dejavnosti – proizvodnji kuhinjskega pohištva. Zaradi nedavnega preoblikovanja in prodaje novemu lastniku, kot tudi novemu imenu podjetja in preselitvi na enotno lokacijo, je sicer relativno mlado

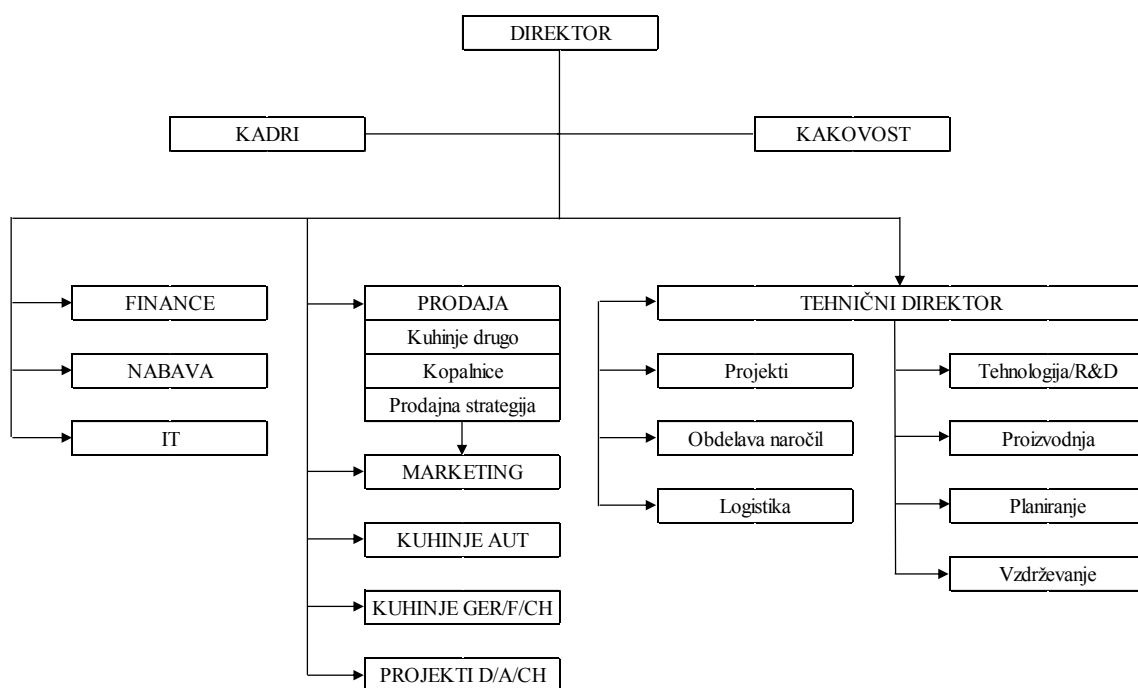
podjetje, vendar z dolgoletno tradicijo. Njegova glavna dejavnost je razvoj, proizvodnja in trženje kuhinjskega ter kopalniškega pohištva. Je sodobno in globalno usmerjeno podjetje, v katerem je trenutno zaposlenih 110 ljudi. S proizvodnjo in dobavo kakovostnih in kupcu prilagojenih produktov, skupaj z učinkovito poprodajno podporo, želi podjetje pri kupcu ustvarjati maksimalno zadovoljstvo. S svojimi izdelki je prisotno v 16-ih evropskih državah, ZDA, Kanadi, Tajvanu, na Kitajskem, Indiji ter v državah Arabskega polotoka.

Vizija podjetja je postati izviren, v trajnostni razvoj in oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom, s prožnim prilagajanjem potrebam potrošnikov. Pri tem podjetje ohranja poslanstvo ustvarjanja izvirnih, tehnično dovršenih, vrhunsko oblikovanih, uporabnikom in okolju prijaznih izdelkov za prijeten dom. Osredotočeno je v povečevanje zadovoljstva potrošnikov in ob tem na družbeno odgovoren način ustvarja vrednost za lastnike, zaposlene in druge deležnike družbe.

Podjetje razpolaga s konkurenčno tehnološko opremo, kar izbrano podjetje po razpoložljivi tehnologiji v tem delu Evrope uvršča med vodilne ponudnike kuhinjskega in kopalniškega pohištva srednjega cenovnega razreda. Tovrstna proizvodnja, katere osnova je bila sicer sprva serijsko usmerjena proizvodnja, omogoča avtomatsko individualizirano proizvodnjo pohištva, saj je glede na spremembe zahtev kupcev bilo potrebno proizvodnjo ustrezno prilagoditi povpraševanju. Hkrati je bilo potrebno realizirati razvoj ter širitev palete produktov in prilagoditev organizacije dela v proizvodnji, saj se je iz serijske proizvodnje prešlo na eno kosovno ali proizvodnjo za znanega kupca (individualen pristop h kupcu).

Zaradi drugačne obravnave nekaterega dela povpraševanj kupcev (netipsko pohištvo za večstanovanjske objekte, apartmajska naselja, hotele, ipd.), ki so bila izven standardnih proizvodnih in tehnoloških okvirjev izbranega podjetja, vse večjega števila tovrstnih povpraševanj ter potrebe po drugačni obravnavi in boljšem koordiniranju, je bil konec leta 2015 poleg rednega načina dela vpeljan tudi projektni način dela. Tako se je oblikoval lasten projektni tim, z namenom zagotoviti hiter in učinkovit odziv na specifične zahteve kupcev. Pri tovrstnem delu gre za sklop načrtovanja, izrisa, predstavitev in priprave celovitih ponudb, z jasnim vpogledom v posamezne projekte in njihovo stroškovno analizo, do same nabave materialov, tehničnih prilagoditev in priprave načrtov, proizvodnje, izvedbe, dobave naročniku in ponekod tudi izvedbe montaže. Izziv, pred katerim je tako bilo podjetje, je bila umestitev projektnega delovanja podjetja v svojo obstoječo organizacijsko strukturo (Slika 6). Glede na trenutno organiziranost lahko govorimo o šibki matrični organizaciji, kjer člani projektnega tima poleg projektnega dela izvajajo še svoje redne delovne naloge.

Slika 6: Organizacijska struktura izbranega podjetja



Vir: Interno gradivo izbranega podjetja, 2016.

Izbrano podjetje prenaša svoje izkušnje in znanje tudi na dijake in študente, saj v ta namen že vrsto let tesno sodeluje s srednjimi ter višjimi šolami, kot tudi fakultetami. V pripravi in teku so skupni raziskovalno-razvojni projekti na področju razvoja novih tehnologij obdelave lesa. Dijaki in študenti v izbranem podjetju opravljajo obvezno prakso in tako spoznavajo delovne procese v podjetju ter v prostorih opravljajo vaje v okviru učnega programa (npr. snemanje proizvodnih časov/normativov ali spremljanje proizvodnih procesov). Poleg tega podjetje sodeluje s študenti ostalih fakultet, kot je recimo pri pripravi avdio-vizualnih prispevkov ali predstavitev podjetja, kjer študentje pridobivajo dragocena znanja in izkušnje s svojega področja.

### 3.4 Cilji, metode in omejitve raziskave

Zaradi uvedbe projektne delovanja podjetja v obstoječo organizacijo, kot posledica povečanega domačega in predvsem mednarodnega povpraševanja po opremljanju objektov, večanja števila izvedenih in načrtovanih projektov, njihovega prodajnega učinka ter cilja povečevanja prihodkov izbranega podjetja, se je slednje nedavno odločilo oblikovati projektni tim za obvladovanje raznovrstnih projektne zahtev. S proučitvijo primera želim analizirati aktualne usmeritve podjetja pri vodenju projektov, ugotoviti razmerja in povezave med vodjo ter ostalimi člani tima, kakor tudi opredeliti stopnjo

prisotnosti elementov avtentičnega vodenja pri vodenju projektov. Z izvedeno raziskavo želim predvsem odgovoriti na naslednja temeljna raziskovalna vprašanja:

- Kakšna je vloga projektnega vodje pri izvedbi projektov v izbranem podjetju?
- Ali je avtentično vodenje skozi svoje osnovne elemente prisotno pri vodenju projektov v izbranem podjetju?
- Ali lahko avtentično vodenje pozitivno vpliva na uspešnejše izvajanje projektov v izbranem podjetju?
- Kako povečati učinkovitost vodenja projektov v izbranem podjetju?

Na podlagi pridobljenih teoretičnih znanj in dognanj s področij vodenja projektov ter avtentičnega vodenja želim ugotoviti povezanost in prepletenost teh dveh načinov vodenja na praktičnem primeru. Zanima me, v kolikšni meri je možno principe avtentičnosti zaznati in pripisati vodji projektov v izbranem podjetju, kakšen je njegov vpliv na ostale člane tima ter hkrati ugotoviti, kako lahko avtentično vodenje pripomore k boljši izvedbi in večji uspešnosti projektov. Vsak projekt je namreč enkraten, edinstven in ima svoje specifične zahteve. Slednje pomeni, da ga je potrebno obravnavati posebno, ločeno od ostalih rednih funkcij in nalog v podjetju ter s timskim pristopom, kjer posamezniki z različnimi znanji, veščinami in osebnostnimi značilnostmi delujejo v ekipi za skupen cilj. Na podlagi rezultatov analize želim podati svoje mnenje, napotke in priporočila za večjo učinkovitost vodje ter ostalih članov tima pri projektnem delu in predlagati določene izboljšave za izvedbe projektov v prihodnosti.

Za raziskovalni del sem podatke pridobil in zbral s kvalitativnimi metodami, kot so kvalitativni intervju, analiza internih dokumentov in opazovanje, s katerimi sem lahko oblikoval svoj celovit pogled na trenutno stanje vodenja projektov v izbranem podjetju. V ta namen sem opravil intervjuje, ki so vsak trajali okoli pol ure, s štirimi člani projektnega tima, ki neposredno sodelujejo pri obravnavi, pripravi, koordinaciji in izvedbi projektov.

*Tabela 2: Vprašalnik za kvalitativni intervju*

Vprašanje	Podvprašanje
1. Kateri so, po vašem mnenju, ključni dejavniki za uspešen potek in izvedbo projektov v podjetju?	So cilji pri vsakem projektu jasno definirani ter vloge in naloge jasno razdeljene?
2. Smatrate, da je vodenje projektov v podjetju dobro vodeno oziroma na način, da obstaja velika verjetnost za njegovo uspešno dokončanje?	Bi bilo pri načinu vodenja potrebno karkoli spremeniti?
3. Katere vrednote in prepričanja vodje lahko omenite, za katere mislite, da so potrebne pri vodenju projektov?	Ali po vašem mnenju vodja projekta vodi v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji?
	Deluje pri tem odgovorno in etično?

se nadaljuje

Tabela 2: Vprašalnik za kvalitativni intervju (nad.)

Vprašanje	Podvprašanje
	Ali se vodja zaveda svojih prednosti in slabosti ter ali jih tudi pokaže?
	Ali vodja pozna prednosti in slabosti ostalih članov tima?
4. Katere značilnosti tima lahko omenite, za katere mislite, da so potrebne za uspešno dokončanje projektov?	Kakšno vlogo ima pri tem ustrezna komunikacija?
5. Kateri so vaši dejavniki motivacije pri sodelovanju v projektu?	Vas vodja pri doseganju ciljev projekta motivira in na kakšen način?
	Vas vodja spodbuja, da razmišljate drugače, izven ustaljenih okvirjev?
6. Kako bi opisali odnos znotraj projektnega tima?	Ali so odnosi odprti, enakovredni, ali gre mogoče za izpostavljanje vodje?
	Ali zaupate vodji tima?
	Ali dela tisto, v kar verjame?
	Ali pri deluje tako, kot govori?
	Ali se pred odločitvijo posvetuje z ostalimi člani tima in pred tem pretehta vse bistvene informacije?
	Na kakšen način se rešujejo nesoglasja med člani tima?
7. Vidite možnosti za izboljšave vodenja projektov in katere bi to bile?	V kolikšni meri ocenjujete, da je uspešno dokončanje projekta odvisno od vodenja projekta?
	Na kakšen način?
8. Imate znotraj projektnega tima dovolj možnosti učenja, lastnega razvoja in napredka?	-

Razgovori s člani tima so mi omogočili dobiti njihova vsebinska mnenja glede obravnavane teme, posamezna razumevanja problematike in specifične poglede k reševanju nalog. Gre za člane tima, ki izhajajo iz različnih področij podjetja, in sicer tehničnega oddelka (tehnični direktor, tehnolog), dizajna/oblikovanja (dizajner) ter nabavnega oddelka (vodja nabave). Okvirna vprašanja za diskusijo so bila pripravljena vnaprej, skupaj z nekaterimi podvprašanji za razširitev in razvoj teme (Tabela 2), podajanje odgovorov pa odprto in neomejeno. Za lažje predstavljanje in konkretizacijo sem pred intervjujem navedel, da naj bosta vodilo pri odgovarjanju zadnja dva projekta v izbranem podjetju. Prvi je bil zaključen v mesecu aprilu, ko je podjetje dobavilo 56 kuhinj za objekt na Kitajskem, drugi pa je ravno v teku, in bo zaključen v mesecu juliju, ko bo krenila pošiljka 120-ih kuhinj za naslednji objekt na Kitajskem. Za namen tega diplomskega dela v tem trenutku ni bistveno poznavanje specifičnih značilnosti obeh projektov, ampak se usmerim v razmerja in odnose med vodjo ter ostalimi člani projektnega tima. Zanima me njihova medsebojna povezanost, vzpostavljena komunikacijska raven, učinkovitost izmenjave informacij ter prisotnost elementov avtentičnosti pri vodji in timu, za izhodišče pa upoštevam njihovo lastno zaznavanje in mišljenje ter moje osebno opazovanje.

Prednosti kvalitativne raziskave vidim v temeljitejšem vpogledu v problematiko, saj se osredotoča na vzroke delovanja in njeno razumevanje. Kvalitativni intervju in opazovanje pomenita širši in celovitejši pregled nad obravnavano temo, zato so zaključki opisni in vsebinsko bogatejši. Hkrati omogočata upoštevanje različnih pogledov na specifično vprašanje in se pri tem dopolnjujeta, da je v raziskavo na ta način zajetih več pogledov. Tema pogovora je neposredno povezana z raziskovalnim vprašanjem in dovolj konkretna, da lahko na podlagi odgovorov, kjer intervjuvanec podaja svoja lastna doživljanja, videnja, stališča in govori iz svojih izkušenj, pridobim dovolj podatkov za kakovostno raziskovalno analizo.

Omejitve, ki jih pri raziskavi vidim, so predvsem časovne in vsebinske narave. Intervjuje sem opravljal med rednim delovnim časom, ko je čas znotraj opravljanja vsakodnevnih delovnih nalog dokaj omejen in so zaposleni obremenjeni. Hkrati tudi ni bilo predhodne priprave na sam razgovor in debato, kar bi lahko deloma okrnilo poglobljeno razmišljanje in podajanje odgovorov. Omejitev je tudi posameznikovo (ne)poznavanje obravnavane teme ter subjektivno podajanje odgovorov, kjer so zaradi neposredne vpletenosti lahko podani omejeni oziroma filtrirani odgovori. Raziskava je prav tako osredotočena samo na projektni tim, tj. manjši del podjetja, kjer ne upoštevam vpliva podjetja in ostalih zaposlenih na projektni tim in njihovo delo.

### **3.5 Analiza in razlaga podatkov**

V izbranem podjetju se je projektno vodenje uvedlo šele pred kratkim, izvajajo pa ga zaposleni v timu s svojimi specifičnimi znanji. Ker gre večinoma za ljudi, ki imajo poleg rednih zadolžitev na skrbi še naloge, za katere so v osnovi odgovorni, lahko hitro pride do zasičenosti z delom, preobremenjenosti, stresa, padca ustrezne motivacije ali celo iztrošenosti. V tem primeru je naloga vodstva to situacijo prepoznati in pravočasno reagirati s prilagoditvijo delovnega procesa, dopolnitvijo profilov ljudi ali angažiranjem dodatnih zaposlenih. Avtentičnost ima lahko v tovrstnih delovanjih velik pomen pri samem usklajevanju in povezovanju ljudi v timu, od vodje pa je odvisno, v kolikšni meri bo razvil svojo avtentičnost, da mu bodo ostali pri tem sledili.

Tabela 3 vsebuje ključne odgovore, ki jih je bilo možno izpostaviti glede na posamezni upoštevani element vodenja, podrobnejša analiza, razlage in ugotovitve pa sledijo v nadaljevanju.

Tabela 3: Pregled ključnih odgovorov glede na obravnavani element vodenja

	Intervjuvanec 1	Intervjuvanec 2	Intervjuvanec 3	Intervjuvanec 4
Spol	moški	moški	moški	moški
Delovne izkušnje	14 let	12 let	12 let	10 let
Projektne izkušnje	4 leta	4 leta	2 leti	3 leta
<b>Projektno vodenje</b>				
Cilji in namen	"Pred projektom morajo biti stvari definirane."	"Cilji so osnova dobro zastavljenega projekta."	"Cilji in vloge so jasno opredeljene."	"Ključna je dobra organizacija."
Vodenje	"Pomembno je, da so projekti projektno vodeni, da so projektne sestanki."	"Ključno je vodstvo projekta oziroma vodja, ki je vpet skozi vse faze projekta."	"Vodenje je pomembno za doseganje časovnih planov ter dobro rešenih detajlov."	"Vodja je nujen."
Razdelitev vlog	"Vsi deležniki morajo biti znani ter vloge razdeljene."	"Vloge in naloge bi lahko bile bolj jasno definirane."	"Prenos informacij do zadolženih je dovolj jasen in konkreten."	"Za tim je dobro, da se ljudje v timu dobro poznajo ter da so strokovno usposobljeni."
Komunikacija	"Ključ je komunikacija, da so vsi podatki jasni. Čim več komunikacije."	"Vsekakor se problemi rešujejo s sestanki."	"Veliko vlogo pri uspešnem projektu igra komunikacija."	"Ažuriranje podatkov, morebitne spremembe, informacija mora biti vedno sprotna."
Motivacija	"V vsakem primeru se more vsak pri sebi motivirati. Potem mora biti motivacija s strani vodje."	"Finančna motivacija ni bistvena."	"Finančna nagrada je priporočljiva. Če je podpora še s te strani, je prizadevanje večje."	"Osebna motivacija mora biti rešena že pred samim začetkom."
<b>Elementi avtentičnega vodenja</b>				
Samozavedanje	"Vodja deluje etično in odgovorno."	"Pri samih projektih se dogajajo napredki v znanju, tudi med kolegi se krepi zaupanje."	"Pomembno je razumevanje med samimi člani, zaupanje drug drugemu."	"Načeloma vodja naredi tisto, kar govori. Ima tudi največ informacij in si moramo zaupati."
Samoregulacija	"Vodja prisluhne sodelavcem. Rešitev je potrebno najti skupaj."	"Dovolj je diskusije o problemih in konsenz je prisoten."	"Stvari se predebatirajo, da se izbere optimalna rešitev."	"Odnosi so odprti in enakovredni. Ni zaznati, da bi se kdo hotel izpostavljati."
Pozitivni psihološki kapital	"[...] tudi spoštovanje v timu je pomembno."	"Konec koncev dobre stvari preneseš naprej, slabe pa poskusiš izboljšati oziroma spremeniti v boljše."	"Vodja izkazuje odločnost in samozavest."	"Vodja mora [...] vedeti, kaj hoče, šele potem lahko vodi svoje sodelavce in jih pri tem usmerja."
Pozitivno modeliranje	"Vedno je tim, ekipa zadaj. Posameznik ne more storiti veliko. Moramo se dopolnjevati."	"Čutim napredek od projekta do projekta, rastem kot posameznik in raste tudi tim."	"Vodja te že od prve predstavitve naprej dovolj motivira."	"Dober vodja lahko dosti pomaga, da člani začnejo razmišljati drugače."



Ugotovim lahko, da so dobro opredeljeni cilji, namen in roki posameznega projekta zelo pomembni za sam potek in izvedbo projektov. Vsi deležniki morajo biti podrobno seznanjeni z vsemi značilnostmi projekta, njegovimi posebnostmi, planom dela, končnimi učinki in kaj posamezni projekt doprinese k podjetju. Če so cilji preveč ohlapni in nedefinirani, potem projekt ne bo izveden najbolj optimalno (tvegamo celo njegov neuspeh), pogosteje se bodo pojavljale nepričakovane težave, potrebnih bo več naknadnih sestankov, kar pomeni dodatni časovni vložek in tudi povišane stroške same izvedbe. Kot je bilo med drugim s strani intervjuvancev povedano (v nadaljevanju so navedeni z okrajšavami Int. 1, Int. 2, Int. 3 in Int. 4):

*Int. 1: »Pred projektom morajo biti stvari definirane. Kaj bo kdo naredil, kdaj, končni roki morajo biti znani.«*

*Int. 2: »Vloge in naloge bi lahko bile bolj jasno definirane. Pridobili bi na samem času in posledično uspehu projekta.«*

*Int. 4: »Ključna je dobra organizacija, dober in stalen pretok informacij glede vmesnih sprememb. Da so v tim vključeni ljudje, ki se med seboj razumejo in se na zadevo spoznajo.«*

Uspešno vodenje zagotavlja tudi uspešnost projekta. Vodja je tisti, ki oblikuje jasne cilje in jim skozi proces sledi, definira naloge, motivira zaposlene, spodbuja angažiranost posameznikov, da začutijo pripadnost projektu, ter na koncu tudi poda oceno samega projekta za oblikovanje strategij prihodnjih projektov. Slednje mu omogoča, da se lahko izogne ponavljanju identičnih napak v prihodnje, analizira šibke točke, se bolje pripravi na nov projekt ter pravočasno ob sebi zbere pravo ekipo ljudi, ki projekt na koncu izpeljejo. Verjetno bi se projekt izpeljal tudi ob slabšem oziroma pomanjkljivem vodenju, vendar moramo vedeti, da so velikokrat projekti zelo časovno omejeni, kar zahteva izredno visoko stopnjo sprotnega in učinkovitega usklajevanja, ki jo lahko zagotavlja le dobro vodenje. Vodja mora v vsakem trenutku prepoznati in vedeti, v kateri fazi se projekt nahaja, kaj je še potrebno storiti, koga morebiti dodatno vključiti v tekoče aktivnosti, ter sproti bdeti nad dokončnostjo posameznih nalog in zadolžitev. Nekatere faze v projektu (npr. pregled načrtov, definiranje materialov in izvedbe/adaptacije, izris in ponazoritev, kalkulacija, priprava ponudbe, tehnične prilagoditve in priprava načrtov, dokončna potrditev vseh bistvenih parametrov, vnos in obdelava naročila, izdelava, kontrola) si namreč sledijo v določenem zaporedju, ko ena faza ne more biti izvedena, dokler ni zaključena prejšnja, poleg tega pa nekateri člani tima niso ves čas vpleteni v sam potek projekta. V smislu vpliva projektnega vodenja na izvajanje aktivnosti projekta spoznam, da je le-to bistveno in v precejšnji korelaciji z uspešnostjo projekta:

*Int. 1: »Pomembno je, da so projekti projektno vodeni, da so projektne sestanki. Ne vsak dan, ampak vsaj pri ključnih odločitvah in spremembah, da so tudi vsi seznanjeni.«*

Int. 2: *»Ključno je vodstvo projekta oziroma vodja, ki je vpet skozi vse faze projekta. Bistveno je, da je to strokovna oseba, ki razume projekt in zna motivirati ostale člane projektnega tima.«*

Int. 3: *»Vodenje je pomembno za doseganje časovnih planov ter dobro rešenih detajlov.«*

Int. 4.: *»Vodja je nujen. Lahko, da bi se projekt izpeljal do konca, vendar bi se porabilo več časa, več sredstev, več energije, več bi bilo vprašanj. Vodja tu odigra ključno vlogo.«*

V izbranem podjetju so na drugi strani soočeni s težavo, da je projektni način dela relativno kratko prisoten v podjetju in so zato izkušnje s tega področja skope. Poleg tega sočasno poteka tudi več projektov naenkrat, hkrati pa vsak od posameznikov v projektne timu opravlja redne naloge v sklopu svoje funkcije v podjetju. Na ta način je v nekem trenutku težko določati prioritete, se dovolj poistovetiti s samim projektom ter najti dovolj motivacije in zavzetosti, da posameznik poleg rednih zadolžitvev kakovostno opravlja še naloge, povezane s posameznim projektom. Učinkovitost je lahko v teh primerih pod vprašajem:

Int. 1: *»Naše podjetje v preteklosti ni bilo osredotočeno na samo izvajanje projektov. Določeni deležniki so zato premalo osredotočeni na sam potek in kaj je potrebno storiti.«*

Int. 2: *»V projekt je vključen tim ljudi, ki imajo poleg projekta tudi druge stvari in se pripadnost projektu ne čuti do te mere, kot bi se lahko.«*

Na začetku projekta je razdelitev vlog znotraj tima lahko sicer bila opravljena, vendar zaradi same pripadnosti projektu, ki je posameznik zaradi različnih vzrokov v dobršni meri ne čuti, lahko pride do določenih motenj v poteku projekta. Vzroke lahko iščemo v lastni pasivnosti, pomanjkanju motivacije, nezainteresiranosti, preobremenjenosti, slabo definirani vlogi, kjer je posameznikov prispevek premalo poudarjen, ali slabo opredeljenih rokih, ko se aktivnosti zaradi tega prelagajo na kasnejši čas. Pri tem znova pride na plano sama vloga projektne vodje, katerega naloga je, da vloge in zadolžitve pravilno opredeli, naloge ustrezno delegira ter uporabi vzvode za doseganje visoke stopnje motivacije.

Za naslednji faktor uspešnosti projekta, uspešno komunikacijo, lahko rečem, da ji vsi člani pripisujejo velik pomen. Izpostavil bi sledeče odgovore:

Int. 1.: *»Ključ je komunikacija, da so vsi podatki jasni. Čim več komunikacije. Pri projektih vseh dejavnikov ne moreš predvideti, vedno so prisotne nepredvidljive stvari, zato je pri samem vodenju projekta pomembna komunikacija med vsemi sodelujočimi.«*

Int. 3: *»Bistveno je razumevanje med samimi člani, zaupanje drug drugemu. Veliko vlogo igra pri tem komunikacija.«*

Int. 4: *»Komunikacija ima pri uspešnosti projekta veliko vlogo. Ažuriranje podatkov, morebitne spremembe, informacija mora biti vedno sprotna.«*

Velika pomembnost je bila pripisani tudi motivaciji, o kateri sem deloma že pisal, pa naj bo ta finančne ali nefinančne narave. Zaposleni morajo čutiti, da so del projekta in da je njihov prispevek potreben in ključen za doseg skupnih ciljev. Vodja mora na eno strani vzbujati določeno stopnjo zaupanja v svoje sodelavce, da ti delajo dobro in strokovno, saj lahko na podlagi lastnih notranjih motivov potem črpajo potreben zanos, po drugi pa mora poiskati tudi ostale načine nagrajevanja in jih tudi primerno nagraditi za njihov doprinos k zaključenem projektu:

Int. 1: *»V vsakem primeru se more vsak pri sebi motivirati. Potem mora biti motivacija s strani vodje, ker imamo vsi enkrat slabe, enkrat dobre dneve. Je pa tega v vsakdanjem delovniku v resnici premalo.«*

Int. 2: *»Motivacija ni vezana na samo finančno nagrado, šteje že pohvala. Pohvala tima, kot tudi posameznikov. Finančna motivacija ni bistvena. Zadovoljstvo pri opravljanju projekta je že lahko nagrada.«*

Int. 3: *»Motivira me velik izziv, nekaj novega, nov proizvod, kateri se ustvarja. Kompleksnost projekta predstavlja izziv. Finančna nagrada je priporočljiva - če je podpora še s te strani, je prizadevanje večje.«*

Int. 4: *»Osebna motivacija mora biti rešena že pred samim začetkom projekta. Pri projektih vodja ne more motivirati, ker nima možnosti nagrajevanja. Baza more biti osebna motiviranost, da si lahko dober na svojem delovnem mestu.«*

Nadalje ugotavljam, da intervjuvanci pojem avtentičnosti načeloma poznajo ali so z njim seznanjeni, vendar ne toliko v povezavi s samim konstruktom avtentičnega vodenja in njegovimi značilnostmi. Na podlagi opazovanja v podjetju in opravljenih razgovorov s posameznimi člani projektnega tima lahko zaključim, da sta avtentično vodenje in avtentično sledenje v neki meri pri vodenju projektov prisotna, vendar se tovrstna načela ne izvajajo načrtno in niso ciljno upoštevana pri samem delovanju podjetja in njegovih usmeritvah. Lahko sklepam, da je avtentičnost zgolj posledica spontanega delovanja posameznikov, ki se tega bolj ali manj zavedajo. Tako je možno zaslediti in zaznati številne lastnosti avtentičnosti skozi naslednje odgovore:

Int. 1: *»Vodja deluje etično in odgovorno.«* *»Vedno je tim, ekipa zadaj, posameznik ne more storiti veliko. Moramo se dopolnjevati.«* *»Vsi smo nekako na enakem nivoju, si povemo vse. Vsak izrazi svoje mnenje.«* *»Načeloma vodja naredi, kot govori.«* *»Vodja prisluhne sodelavcem, rešitev je potrebno najti skupaj.«* *»Definitivno se z vsakim projektom... ne samo s projektom, vsak dan se nekaj naučiš.«*

Int. 2: *»Želja po učenju. Stvari, ki se jih naučiš pri enem projektu, znaš uporabiti nadalje. Tako tudi vplivaš na kolege v samem timu.« »Timsko delo ter sodelovanje med posamezniki je potrebno pri vsem tem. Nekdo, ki zna dobro sodelovati, je v prednosti.« »Ko se projekti vodijo, je medsebojno sodelovanje na dobrem nivoju. Čutim napredek od projekta do projekta, rastem kot posameznik in raste tudi tim.« »Posamezniki se pri tem ne izpostavljajo. Dovolj je diskusije o problemih in konsenz je prisoten.« »Osebnostno, da napredujem tako strokovno kot osebno. Pri samih projektih se dogajajo napredki v znanju, tudi med kolegi se krepi zaupanje. Absolutno napreduješ profesionalno kot tudi osebno.«*

Int. 3: *»Vodja deluje skladno s svojimi prepričanji in upošteva mnenje drugih.«*

Int. 4: *»Vodja mora imeti avtoriteto, mora biti jasen, stvari mora znati organizirati in vedeti, kaj hoče, šele potem lahko vodi svoje sodelavce in jih pri tem usmerja.« »Zelo pomembno je, da se člani razumejo med sabo... da se vsak zaveda pomembnosti nalog in odgovornosti, da je vsak član v timu enako pomemben.« »Odnosi so odprti in enakovredni. Ni zaznati, da bi se kdo hotel izpostavljati.« »Vodja nikoli tako dober, da bi vse prepreke in težave znal rešiti sam, in tu se zagotovo prej posvetuje, preden se odločimo, kako pa kaj.«*

### **3.6 Ugotovitve raziskave**

Izbrano podjetje se je glede na nove priložnosti projektne delovanja moralo odzvati z drugačnim načinom dela, ki ga je bilo potrebno vgraditi v svoje ustaljeno okolje in obstoječa razmerja. Ker gre za sam poseg ne samo v kompetence zaposlenih, ampak tudi tehničnih zmožnosti podjetja, je bilo slednje primorano preiščeno pristopiti k temu izzivu. Na začetku, ko je bilo projektov za vzorec ali so bili manjši in nekompleksni, ko se še ni kazala potreba po projektne vodenju, so vlogo vodje prevzemali ostali zaposleni (vodja prodaje, tehnični vodja). Kasneje se je zaradi vse večje nepreglednosti, oteženega nadzora in slabše koordinacije, ob vse večji težnji po posebnem izvajanju, oblikoval projektne tim, ki združuje člane s strokovnimi znanji in veščinami. Z raziskavo trenutnega stanja izvedbe projektov v podjetju sem želel odgovoriti na štiri temeljna raziskovalna vprašanja:

– Kakšna je trenutna vloga projektne vodje pri izvedbi projektov v izbranem podjetju?

Glede na analizo lahko ugotovim, da je vloga projektne vodje predvsem komunikacija s stranko, predstavitev posameznega projekta ostalim članom tima, opredelitev izvajalcev posameznih nalog, zagotavljanje pretoka informacij med deležniki, sprotna koordinacija za zagotovitev časovnega okvirja dokončanja projekta ter poročanje o njegovih glavnih zahtevah, strateških učinkih in poteku projekta glavnemu direktorju. Odgovoren je za sprejemanje odločitev, še prej pa se ustrezno posvetuje z ostalimi člani tima. Ker je vpet še v svoje redne funkcije v podjetju, je osredotočenost na projekte manjša, kot bi lahko bila.

- Ali je avtentično vodenje skozi svoje osnovne elemente prisotno pri vodenju projektov v izbranem podjetju?

Ocenjujem, da so na podlagi videnega in slišaneega nekateri elementi avtentičnega vodenja pri vodenju projektov bolj prisotni kot drugi. Samozavedanje in samoregulacija, kot temeljna elementa avtentičnega vodenja, sta pri vodji projektov vsekakor del njegovega delovanja, ki ju je bilo možno zaznati, medtem ko sta na drugi strani pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje zastopana v manjši meri, kar predstavlja vrzel, na kateri lahko v prihodnosti gradi za doseganje večje stopnje avtentičnosti. Zelo močno je tako v projektne timu izoblikovano zaupanje med posameznimi člani oziroma med vodjo tima in ostalimi člani. Pri svojem ravnanju vodja deluje v skladu s svojimi notranjimi vrednotami in etičnimi načeli, išče odzive ostalih na svojih šibkih področjih, lastne prednosti pa uporabi za dopolnitev tima. Pri tem v celoti izkazuje odprtost in deli informacije z ostalimi, torej deluje transparentno.

- Ali lahko avtentično vodenje pozitivno vpliva na uspešnejše izvajanje projektov v izbranem podjetju?

Na podlagi v teoretičnem delu pridobljenega znanja, opravljenih intervjujev ter osebnega vtisa lahko zaključim, da je avtentično vodenje dobra osnova za zagotavljanje uspešnosti projektov. Kot deloma že omenjeno, je avtentičnost pri vodenju projektov v izbranem podjetju možno zaznati, vendar je le-ta bolj spontana in nenačrtna, zato je potrebno k vpeljevanju avtentičnega vodenja v projektno delovanje pristopiti namensko, sistematično in dolgoročneje. Kot ugotavljam, se z avtentičnim delovanjem vodje pri sledilcih ustvarijo pogoji za njihovo lastno avtentičnost, kar pripomore k večanju zaupanja med člani tima, ustvarjanju pripadnosti posameznim projektom, večji vztrajnosti in zanosu, notranji motivaciji za izvrševanje nalog ter optimističnemu delovanju za uspešno dokončanje projekta.

- Kako povečati učinkovitost vodenja projektov v izbranem podjetju?

Poleg opisane komponente avtentičnosti je za večjo učinkovitost vodenja projektov potrebno vsekakor zagotoviti jasno definirane vloge posameznih članov tima, tako ustno kot pisno, povečati razmejitev odgovornosti, natančno navesti cilje in namen projekta, določiti posamezne aktivnosti, spremljati njegovo izvajanje ter podajati sprotne in končne ocene izvedbe. Vsak dober projekt je dodatna motivacija ne samo članov tima, ampak vseh zaposlenih, zato je potrebno komunikacijo znotraj projektne tima razširiti še na raven organizacije. Poleg tega je vsak dobro izveden projekt potrebno znati ustrezno nagraditi, kar izbrano podjetje v tem trenutku ne prakticira. Vsaka nagrada je namreč dober motivator za večji trud in dosežke. Zagotoviti je potrebno tudi ustrezno podatkovno bazo ter informacijsko podporo za učinkovitejši pregled nad projekti in njihovo lažje spremljanje.

### 3.7 Pobude in priporočila za uspešno vodenje projektov

Za podjetje je pomembno, da se v novejših časih na spremembe in zahteve trga ne odziva samo na ravni izdelkov ali storitev, ampak gradi na svojih prednostih, ki jim jih prinašajo zaposleni. Ko gre na primer za uvajanje začasnega projektne dela, je vpliv sprememb na podjetje in njegove zaposlene dokaj majhen in prilagajanje hitro, ko pa so projekti večji ali jih poteka več hkrati, so zaposleni primorani velik del svojega časa nameniti tem posamičnim in enkratnim dejavnostim, zato je uvajanje sprememb na organizacijski ravni težavneje. Podjetje oziroma njegovo vodstvo mora tako zagotoviti dovolj prožno, stabilno in razvoju naklonjeno okolje, v katerem lahko posamezniki delujejo skladno s svojimi pričakovanji in pričakovanji podjetja. Številne študije so na eni strani namreč pokazale, da so projekti vpeti v dinamično, turbulentno in kompleksno okolje, ki v precejšnji meri vpliva na njegov potek in projektno strategijo (Artto, Kujala, Dietrich & Martinsou, 2008, str. 7). Če poleg tega še vemo, da so projekti skrajno ciljno usmerjeni, časovno omejeni, z nenehnim menjanjem prednostnih nalog, vse skupaj privede do stanja, ko spoznamo, da je obvladovanje vseh dejavnikov izredno težko in zagotovo zahteva novo obliko vodenja.

Glavne ugotovitve, ki jih lahko podjetje upošteva za bolj učinkovito projektno vodenje in delovanje, se vsebinsko nanašajo na nekatera proučevana področja in dejavnike. Pri vsakem novem projektu se je pokazala zahteva po bolj jasnem definiranju ciljev, nalog in izvajalcev. Cilje projekta je potrebno pisno opredeliti, z vsemi njegovimi bistvenimi komponentami, kot so časovni okvir, namen in stroškovnik. Na ta način se lahko v kasnejših fazah izogne številnim pomanjkljivostim in nepredvidenim scenarijem, saj imajo člani natančno podane specifikke projekta in točno vedo, kaj morajo storiti ter do kdaj. Predlagam tudi rednejše vmesne sestanke z namenom obveščanja glede trenutnega statusa projekta, hitreje izmenjave informacij, ugotavljanja morebitnih nepredvidenih preprek in njihovega pravočasnega odpravljanja. Glede na funkcijsko razpetost velikega dela članov tima je potrebno razmisliti o dodelitvi njihove večje vloge projektne delu in zmanjšanju ali celo izločitvi ostalih rednih operativnih zadolžitvev. S tem bi se zvišala časovna angažiranost, povečala osredotočenost in pripadnost projektom, več časa bi se lahko namenilo iskanju optimalnih rešitev in dvigu ravni komunikacije.

Na podlagi lastnega opazovanja in opravljenih razgovorov lahko zaključim, da odnosi znotraj tima temeljijo na strokovnosti, pogovorih, medsebojnemu sodelovanju, razumevanju drugih, podajanju mnenj in predlogov ter sprejemanju soglasja vseh vpletenih, zato je lahko rečem, da je komunikacija dobra in učinkovita. Tovrstno prakso bi bilo potrebno uveljaviti tudi na ravni celotne organizacije, s spodbujanjem ostalih zaposlenih k rezultatom, da so tudi na primer izvajalci seznanjeni s potekom, predvidenimi cilji in učinki vsakega projekta. Na drugi strani mora izbrano podjetje znati pripadnost tudi primerno nagraditi, za kar nima predvidenih instrumentov, niti finančnih niti ostalih. Vsak uspešen projekt mora biti vodilo za naslednje projekte, da se člane tima sorazmerno

nagradi za njihov prispevek in angažiranje pri iskanju boljših, cenejših in kakovostnejših načinov za dokončanje projekta ter izkazane inovativnosti s podajanjem idej in rešitev.

Vsak projekt predstavlja za posameznika nekaj novega in mu že sam po sebi predstavlja motivacijo, pridobiti nova znanja in razširiti svojo ustvarjalnost. Spodbudo je potrebno iskati tudi s samovrednotenjem, da vsak pri sebi oceni svoj prispevek k projektu ter da je ta ocena del širše ocene celotne vrednosti projekta. Poleg sprotnih poročil je bistveno, da se pripravi in izdela poročilo z objektivno presojo uspešnosti projekta ter podajo ključne ugotovitve kot osnova in navodilo za prihodnost. Samo na ta način se lahko člani tima izognejo ponavljanju določenih napak, hkrati pa prenašajo dobre stvari v naslednje projekte oziroma slabe izboljšajo.

Vodja mora skozi lastna prepričanja in pozitivno delovanje pri ostalih članih spodbujati pozitivna čustva, optimizem in upanje. Člane mora navdušiti za vsak sleherni projekt, da se z njim poistovetijo ter v njem vidijo izziv in ne dodatnega bremena. Čeprav so odnosi znotraj tima dobri in enakovredni, je vsekakor njegova naloga člane motivirati, aktivno usmerjati, spodbujati delitev izkušenj in znanj ter jim nuditi podporo pri njihovem trajnem učenju in osebnem napredovanju. Veliko je namreč stvari, ki lahko grede med samim potekom in izvedbo projekta narobe in vodja mora pri tem zagotavljati nemoten pretok informacij med vsemi deležniki ter se pri tem sprotno prilagajati. Vodja se mora prav tako zavedati svojih prednosti in slabosti, kot tudi poznati prednosti in slabosti ostalih članov, da lahko izkoristi lastne in njihove potencialne, da bodo skupaj kos raznolikosti projektov, vsem težavam in izzivom, ki se tekom določenega projekta pojavljajo, in tako zmanjšati tveganje za morebitni neuspeh projekta. Mora biti tudi usmerjen k nenehnemu lastnemu razvoju in učenju, si venomer postavlja nove izzive, biti naklonjen spremembam, odprto sodelovati z okolico, da tako raste sam in mu ostali pri tem lahko sledijo. Tabela 4 povzema glavna priporočila podjetju za učinkovitejše vodenje projektov in uspešnejše delovanje projektnega tima.

*Tabela 4: Pobude in priporočila podjetju*

<b>Predlog</b>	<b>Pobude in priporočila</b>
Opredelitev ciljev in namena projekta	- uvodni predstavitveni sestanek; - jasno definiranje ciljev in značilnosti posameznega projekta; - navodila in akcijski načrt.
Razdelitev vlog in nalog	- projektni sestanek z jasnim delegiranjem nalog; - spremljanje projektne medfaz ter določanje prioritete.
Projektno delo	- ustrezna prilagojenost organizacijske strukture; - zmanjšanje funkcijskih nalog v korist projektne; - projektne obrazce in dokumentacijo; - informacijska podpora.

se nadaljuje

Tabela 4: Pobude in priporočila podjetju (nad.)

Predlog	Pobude in priporočila
Pripadnost in motivacija	- uporabiti finančne in nefinančne instrumente za povečanje motivacije; - predstavitev/ogled realiziranega projekta.
Ocena/Učinkovitost	- samovrednotenje; - podati kakovostno oceno uspešnosti projekta; - pisno poročilo kot priloga projektu; - ugotoviti težave in definirati njihove vzroke.
Avtentično vodenje	- spodbujanje pozitivnih čustev, kot sta optimizem in upanje; - samorazvoj; - spodbujanje neformalnega druženja; - krepitev timskega duha.
Izobraževanja	- omogočanje osebnega razvoja zaposlenih; - vključevanje zaposlenih v ustvarjalne dejavnosti; - team building; - primeri dobre prakse.

## SKLEP

Zahteven trg in spreminjajoče se okolje postajata nosilca drugačne obravnave poslovanja podjetja, zato sta ustrezna odzivnost in prilagajanje pri tem obvezna. Pri uvajanju sprememb v podjetje je tako ključno, da je podjetje za njih dovolj odprto, nudi podporno okolje in je na njih v največji meri pripravljeno. Pričakovati, da bodo sprejete brez težav in določene stopnje odpora, je nesmiselno, vendar se podjetje oziroma zaposleni morajo zavedati, da so spremembe del napredka. Vodenje v takšnih razmerah zahteva veliko mero poguma, odločnosti in predvsem notranje moči. Običajno se podjetje skozi svoje poslovanje nenehno prilagaja različnim notranjim in zunanjim vplivom ter zahtevam, ki pa na koncu definirajo njegov obstoj in razvoj.

Temeljni cilj diplomskega dela, ki je bil dosežen, je bil proučitev strokovne literature s področij projektne in avtentičnega vodenja, dobiti vpogled v njuno praktično aplikacijo na konkretnem primeru ter ugotoviti, kako lahko avtentično delovanje prispeva k uspešni izvedbi projektov v proučevanem podjetju.

V prvem delu sem povzel teoretični vidik, podal definicijo projekta, opisal organizacijo projekta v podjetju ter ugotavljal, kateri so tisti vzgibi za uvajanje projektne načina dela. Prednosti so v zasledovanju natančno določenega cilja in posledično visoki usmerjenosti k rezultatom, odprti komunikaciji in spodbujanju sodelovanja, raznolikosti delovanja, postavljanju vedno novih izzivov, krepitvi posameznikov in njihova osebna rast skozi timsko delo. Delovanje v ekipi je tako ena izmed bistvenih značilnosti projektne dela, ko je za razrešitev problema združena skupina ljudi z različnih področij, ki skozi integriran komunikacijski načrt delujejo skladno in dopolnjujoče za dosego predvidenega cilja. V drugem delu sem spoznal značilnosti avtentičnosti ter zasnovo, kako koncept avtentičnega



vodenja lahko pripomore k povezovanju vrednot posameznika, sodelavcev in podjetja. Opreديل sem štiri elemente avtentičnega vodenja, ki pomenijo izhodišče obravnavanja razvoja avtentičnosti v podjetju za doseganje večje motiviranosti, učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih pri svojem delu.

V raziskovalnem delu sem teoretično podlago preverjal na konkretnem primeru v podjetju, kjer je projektno vodenje prisotno relativno kratko časa in ga je temu primerno potrebno dopolniti, izoblikovati ter ustrezno nadgraditi. Ker gre pri projektne delu za delovanje ekipe, ki je sestavljena iz vodje in ostalih članov, je koncept avtentičnosti zelo dobro izhodišče za razvoj avtentičnega projektne vodje in sledilcev v podjetju. Povezati elemente obeh področij delovanja znotraj projektne tima ima za posledico večjo odzivnost, prilagodljivost, obvladovanje stresnih in konfliktnih situacij, vzpostavitev zaupanja, kot tudi dvig samozavesti, povečanje pripadnosti in angažiranosti članov tima za uspešno izvedbo projektov. Kvalitativno raziskovanje je bila dobra izbira za spoznavanje konteksta projektne vodenja ter njegovega trenutnega stanja v podjetju. Izkušnje posameznih intervjuvancev, skupaj z opazovanjem situacije z lastno udeležbo, so razkrile poglobljen vpogled v posamezne procese in načine delovanja. V podjetju je bilo tako zaznati značilnosti avtentičnosti, saj se na organizacijski ravni deluje odgovorno in etično, prav tako sta prisotna odprtost in transparentnost odnosov znotraj tima, med člani pa je vzpostavljena velika stopnja zaupanja. Pri tem so na koncu bile podani predlogi in smernice za izboljšanje projektne dela v bodoče, s ciljem doseganja boljše učinkovitosti izvajanja projektov v podjetju.

Po proučevanju različnih vidikov projektne dela je mogoče navesti, da more biti projekt pod drobnogledom od samega osnutka in njegove prve predstavitve do izvedbe in samega dokončanja, ko lahko le zadovoljna stranka potrdi uspešno zaključeno delo. Projektne tim ima kot celica znotraj organizacije posebno, praviloma ločeno, vlogo, vendar je zelo vpet v njeno delovanje, zato je za učinkovito delovanje takšnega sistema potrebno angažiranje motiviranih posameznikov, ki jih je potrebno združiti v povezan in kooperativen tim ter jih pri tem voditi z novejšimi pristopi. Avtentično vodenje je odlična priložnost za tovrstno delovanje, saj skozi ustvarjanje pozitivnega okolja zagotavlja predane in zadovoljne zaposlene, ki bolj zavzeto iščejo optimalne rešitve za učinkovitejše prilagajanje specifičnim zahtevam projektov. Podjetje, ki to uresničuje, lahko namreč zgradi dober temelj za uspešno in učinkovito projektne delo.

Iskanje povezav med obema področjema vodenja in stičnih točk predstavlja dobro priložnost za teorijo in prakso, usmeriti svojo pozornost v obe strateško pomembni področji. Projekti so vse bolj integrirani v naše poslovno delovanje in v zahtevnem okolju potrebujejo učinkovito vodenje in predane izvajalce. S tem diplomskim delom sem ugotovil njuno prepletanje in vzajemni vpliv, ko lahko avtentično delovanje pri izvajanju projektov v podjetju ob razvijanju pozitivnega okolja bistveno prispeva k njihovemu

uspešnemu izvajanju. Pri projektnem vodenju je močno opazen prehod od klasičnega tehničnega pristopa k vodenju projektov k sodobnejšim veščinam vodenja, kjer je poudarek na zagotavljanju komunikacijske učinkovitosti, vzpostavitvi pozitivnih odnosov znotraj organizacije in projektnih timov. Rezultati se ne merijo samo kratkoročno z dokončanjem projekta v roku in znotraj predvidenega proračuna, ampak dolgoročno z zagotavljanjem organizacijskega etičnega delovanja, delitve znanja in spodbujanja razvoja posameznikov in timov, kar mora sodobno podjetje brez dvoma upoštevati. V nadaljnjih obsežnejših raziskavah bi bilo zanimivo proučiti neposreden vpliv avtentičnega projektnega vodje na uspešnost projektov, kar pa zahteva podjetje, v katerem je avtentičnost vodilo delovanja in je hkrati projektno usmerjeno.

## LITERATURA IN VIRI

1. Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4-12.
2. Avolio, J.B., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
3. Avolio, J.B., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact the follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
4. Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2006). Authentic Leadership: Moving HR Leaders to a Higher Level. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 273-304.
5. Berg, M.E., & Karlsen, J.T. (2014). How project managers can encourage and develop positive emotions in project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 449-472.
6. Callahan, K., & Brooks, L. (2004). *Essentials of strategic project management*. Hoboken (NJ): Wiley.
7. Cavaleri, S., & Reed, F. (2008). Leading dynamically complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 71-87.
8. Cicmil, S.J.K. (1997). Critical factors of effective project management. *The TQM Magazine*, 9(6), 390-396.
9. Cooper, C.D., Scandura, T.A., & Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
10. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
11. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Duberman, T. (2015). Leading authentically. *Strategic HR Review*, 14(3), 109-110.
13. Frame, J.D. (2003). *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco (CA): Jossey-Bass.
14. Gardner, W.L., & Schermmerhorn JR, J.R. (2004). Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
15. George, B., Sims, P., McLean, A.N., & Mayer, D. (2007, februar). Discovering your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.theleadershipedge.com/files/images/Articles/Discovering\\_Your\\_Authentic\\_Leadership.pdf](http://www.theleadershipedge.com/files/images/Articles/Discovering_Your_Authentic_Leadership.pdf)
16. Illies, R., Morgeson, F.P., & Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.

17. Izbrano podjetje, d.o.o. (2016). *Letno poročilo za leto 2015* (interno gradivo). Limbuš: izbrano podjetje.
18. Jacques, P.H., Garger, J., & Thomas, M. (2004). Assessing leader behaviours in project managers. *Management Research News*, 31(1), 4-11.
19. Jones, O., & Crompton, H. (2009). Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 329-351.
20. Jensen, S.M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employee's attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
21. Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
22. *Kvalitativna metodologija*. Najdeno 10. junija na spletnem naslovu [http://studentski.net/gradivo/ulj\\_ffa\\_fa1\\_sfa\\_sno\\_kvalitativne\\_raziskave\\_\\_intervju\\_fokusne\\_skupine\\_01?r=1](http://studentski.net/gradivo/ulj_ffa_fa1_sfa_sno_kvalitativne_raziskave__intervju_fokusne_skupine_01?r=1)
23. Kyles, D. (2005). Managing your multigenerational workforce. *Strategic Finance*, 87(6), 52-55.
24. Ladkin, D., & Taylor, S.S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
25. Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383-395.
26. Loo, R. (1996). Training in project management: a powerful tool for improving individual and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 6-14.
27. Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
28. 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). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
29. Pinto, J.K. (2010). *Project management: achieving competitive advantage* (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
30. Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Newtown Square (PA): Project Management Institute.
31. *Projektni management - zapiski*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.ssepf.si/pdf/baza-zapiskov/2014-03-06/PROJEKTNI-MANAGEMENT-zapiski.pdf>
32. Prudence, A.C. (2009). Leadership, beyond project management. *Industrial and Commercial Training*, 41(4), 187-194.
33. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

34. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
35. Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
36. Toor, S.R., & Ofori, G. (2007). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620-630.
37. Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
38. Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Schriesheim, C.A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.
39. Ziek, P., & Anderson, J. D. (2015). Communication, dialogue and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 788-803.

## **PRILOGE**

## **PRILOGA 1: Protokol raziskave**

1. Kvalitativni intervjuji so bili opravljeni na sedežu podjetja v Limbušu, in sicer individualno v konferenčni sobi ali pisarni brez prisotnosti ostalih.
2. Identiteta podjetja in intervjuvancev ni bila razkrita na njihovo željo. S tem sem si zagotovil njihovo kooperativnost in pripravljenost na odprto podajanje odgovorov.
3. Pred vsakim intervjujem je sledila kratka predstavitev proučevanega problema in uvod v tematiko intervjuja.
4. Intervjuji so potekali v naslednjih terminih:
  - intervjuvanec 1 (tehnični vodja): 13.06.2016 ob 12:30;
  - intervjuvanec 2 (dizajner): 13.06.2016 ob 13:10;
  - intervjuvanec 3 (tehnolog): 14.06.2016 ob 12:30;
  - intervjuvanec 4 (vodja nabave): 14.06.2016 ob 14:00.
5. Vsak intervju je potekal odprto in nemoteno, za pomoč pri diskusiji so bila nekatera vnaprej pripravljena vprašanja in podvprašanja.
6. Za raziskavo so se delali sproti krajši zapiski relevantnih odgovorov in naknadno poslušali zvočni posnetki za njihovo dopolnitev.
7. Rezultati in zaključki raziskave so podani v diplomski nalogi.