

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ: PRIMERJALNA ANALIZA**

Ljubljana, junij 2023

NIKA BOŠTJANČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Boštjančič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Lastnosti uspešnih vodij: primerjalna analiza, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger,

IZJAVLJAM,

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 FUNKCIJA VODENJA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Opredelitev funkcije vodenja.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Vloga in naloge vodje.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Vpliv vodje na zaposlene .....</b>	<b>4</b>
<b>2 LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Osebnostni model velikih pet .....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Ekstrovertiranost.....	6
2.1.2 Nevroticizem .....	7
2.1.3 Sprejemljivost.....	7
2.1.4 Vestnost .....	8
2.1.5 Odprtost za izkušnje .....	8
<b>2.2 Ostale lastnosti .....</b>	<b>9</b>
2.2.1 Nadzor in kontrola nad delom .....	9
2.2.2 Samopodoba .....	9
2.2.3 Želja po dosežkih, moči in pripadnosti.....	10
2.2.4 Doslednost in vztrajnost .....	10
<b>2.3 Rezultati uspešnega vodenja .....</b>	<b>10</b>
<b>3 PRIMERJALNA ANALIZA.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Zasnova primerjalne analize.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Cilji in namen analize .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Metoda raziskovanja .....</b>	<b>12</b>
<b>3.4 Raziskovalna vprašanja .....</b>	<b>12</b>
<b>3.5 Predstavitev vzorca.....</b>	<b>12</b>
3.5.1 Intervjuvanec 1 .....	13
3.5.2 Intervjuvanec 2 .....	14
3.5.3 Intervjuvanec 3 .....	15
<b>3.6 Analiza in zaključne ugotovitve.....</b>	<b>16</b>
<b>3.7 Priporočila za uspešnejše vodenje .....</b>	<b>17</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>18</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>19</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razlike med šefom in vodjo.....	3
Tabela 2: Raziskovalna vprašanja .....	12
Tabela 3: Opisi vodij .....	13

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Osebnostni model velikih pet.....	5
Slika 2: Zasnova primerjalne analize .....	11
Slika 3: Priporočila.....	17

## UVOD

Veliki vodje na nas pustijo velik pečat. S svojim delovanjem znajo v človeku vzbuditi navdih in iz njega izvabiti najboljše. Razlog za njihovo učinkovitost nemalokrat pripisujemo opiranju na vizije, strategije in koncepte, a se v bistvu nahaja v uporabi in odločanju na podlagi svojih čustev. Uspešni so glede na izvedbo in način delovanja, kar je tudi poglavitni del uspeha, kajti suhoparna osnova ali smeli cilji niso merilo uspeha. Glavni del torej predstavlja čustvena komponenta izvedbe, ki predstavlja lastnosti vodje. Vodje pomembno vplivajo na celotno organizacijo in igrajo glavno vlogo v delovanju podjetja (Daniel, Richard & Annie, 2002, str. 7).

Kot otroci smo se mogoče večkrat zalotili z željo, da bi nekoč tudi sami postali vodje uspešnega podjetja. Pa v resnici ni tako lahko, kot smo si to mogoče predstavljali. Od vodje se pričakuje veliko; mora biti rama, na katero se lahko človek opre, mora biti pravičen in dober strateg, povrh tega pa mora biti tudi uspešen. Biti mora skoraj kot čarovnik (Templar, 2009, str. 4).

Pri vseh uspešnih vodjah lahko prepoznamo osebne lastnosti, ki so nujne, če želi vodja postati in ostati uspešen, saj je namreč od vodenja odvisno vse (Maxwell, 2007, str. 9).

Zaključna strokovna naloga bo sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretičen del bo podkrepljen predvsem s sekundarnimi viri iz strokovnih knjig ter znanstvenih člankov iz slovenske in tuje literature. Raziskovalni del bo temeljil na primerjalni analizi, v katero bodo vključeni trije intervjuji vodij oziroma managerjev uspešnih slovenskih podjetij. Oblikovala bom vprašalnik, ki ga bom po potrebi med intervjujem sproti spreminjala in dopolnjevala. Temeljil bo na osebnostnih lastnostih vodij. Kasneje bom izdelala analizo, v kateri bom primerjala njihove lastnosti in jih povezovala z uspešnostjo ter tako potrdila teoretični del naloge.

Namen zaključne strokovne naloge je predstaviti lastnosti, ki odlikujejo uspešnega vodjo. S svojo nalogo želim opomniti na pomen velikih in uspešnih vodij, ki jih odlikujejo lastnosti, s katerimi povečujejo uspešnost organizacij in večajo zadovoljstvo vseh v podjetju. Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je preko strokovne slovenske in tuje literature preučiti lastnosti uspešnih vodij. Glavni cilj praktičnega dela naloge je na osnovi izvedenih intervjujev ugotoviti skupne lastnosti, ki uspešnega vodjo odlikujejo. Temeljna teza zaključne strokovne naloge je potrditi, da obstajajo lastnosti vodij, ki so skupne in uspešno vplivajo na delovanje v podjetju.

Raziskovalna vprašanja, na podlagi katerih bom izdelala praktičen del zaključne strokovne naloge, so naslednja:

Raziskovalno vprašanje 1: Katere so vaše najbolj pomembne lastnosti, ki vas po vašem mnenju odlikujejo kot vodjo?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali zaznavate pri sebi določene slabosti, za katere menite, da bi jih morali kot vodja spremeniti? Na kakšen način se kažejo pri vašem vodenju?

Raziskovalno vprašanje 3: Katere lastnosti po vašem mnenju odlikujejo uspešnega vodjo?

## **1 FUNKCIJA VODENJA**

### **1.1 Opredelitev funkcije vodenja**

V literaturi ne obstaja enotna definicija vodenja zaradi različnih pogledov avtorjev. Vsaka definicija je v svoji luči pravilna in ponazarja vodenje iz različnih zornih kotov, zato je edino pravilno, če jih vzamemo v zakup več. Velja, da je definicij vodenja toliko, kot je oseb, ki so poskušale definirati pravi pomen vodenja. Čeprav nam je v vsakodnevem življenju vodenje poznano, je pojem vodenja precej bolj zahteven, kot si to morda sprva predstavljamo. Je tema, ki jo lahko poenostavimo prehitro in se zato ne strinjamo glede njenega pravega pomena (Black & Porter, 2000, str. 402).

Black in Porter (2000, str. 402) opredeljujeta vodenje kot medosebni odnos med posamezniki z vključujočimi poskusi, da bi prišli do končnega cilja. Večina avtorjev se strinja, da bi lahko v opredelitev funkcije vodenja dodali, da je to del, ki ga sestavlja skupinski proces. Yukl (2002, str. 7) medosebni odnos navaja kot ne samo specializirano vlogo, temveč tudi kot socialen stik med vsemi posamezniki, ki sodelujejo v procesu.

Če povzamemo, bi bila lahko skupna definicija vodenja, da je vodenje opredeljeno kot pojav, pri katerem je ključna naloga vodje, da poskrbi za uresničevanje ciljev in da vpliva na ostale posameznike in deležnike v ekipi glede na to, kaj, kako in zakaj mora biti neka naloga izvedena. Pri tem pa vključuje znanje vseh v organizaciji (Yukl, 2002, str. 7).

Nahavandi (2003, str. 4) navaja, da imajo ne glede na opredelitev funkcije vodenja vsi koncepti tri skupne značilnosti. Prva je ta, da je vodenje ekipno delo, vodje brez sledilcev ne morejo obstajati. Vodenje v vsakem trenutku vključuje socialni stik. Druga govori, da vodenje vključuje vodenje posameznikov v ekipi proti zastavljenim ciljem znotraj organizacije. Kadar govorimo o voditeljstvu, razumemo, da to vključuje neko hierarhijo. Ta je lahko vertikalna, kjer je voditelj na vrhu, ali horizontalna, kjer so si posamezniki enakovredni. Tako lahko razumemo, da je vodja opredeljen kot oseba z močnim in pomembnim vplivom na posameznike in skupine v organizaciji, ki jih pelje do uresničitve zadanih ciljev.

### **1.2 Vloga in naloge vodje**

Biti dober vodja ne pomeni roditi se s to večino ali talentom, temveč se naučiti postati tak. Izobrazba je v veliki meri pomembna, vendar služi le kot dopolnilo k ostalim dejavnikom (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 150).

Glavne naloge oz. funkcije vodij so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Dimovski in drugi, 2014, str. 13), vendar vloga vodje sega mnogo preko naštetih nalog. Če želi vodja uspeti, mora v prvi vrsti znati dobro voditi sebe, razumeti svoje potrebe in naloge, spoštovati ostale, slediti ciljem in vrednotam, se povezovati in sodelovati z ostalimi (Klopčič, 2021).

Verjetno je največji cilj vsakega vodje dosegati zastavljene cilje in slediti viziji ter poslanstvu organizacije, vendar ciljev ne more dosegati brez dobrega vodenja ljudi. Vodja mora svojo ekipo voditi, usmerjati, motivirati in skrbeti zanjo. Njegova naloga ni le biti dober govornik, temveč tudi dober poslušalec. Mora znati povezati ekipo in jo pripraviti na sodelovanje ter navdihniti zaposlene in to vzdrževati. Pravzaprav mora biti povezovalc v ekipi (Horlick, brez datuma). Dober vodja mora biti sposoben svojo ekipo dvigniti ob najtežjih trenutkih (Carnegie, 2013, str. 7).

Raziskave dokazujejo, da so vodje v organizacijah enotni in složni glede tega, da je njihova najpomembnejša lastnost prav znanje oziroma večšine pri delu z ljudmi. Ljudje namreč predstavljajo največje premoženje podjetja in delujejo kot gonilna sila. Mnogo ljudi meni, da je naloga vodij le ukazovanje ljudem. Pomembna lastnost in naloga dobrega vodje pa je dejansko dobro vodenje brez ukazovanja, kaj in kako naj delajo. Takšni vodje bodo oblikovali ljudi, ki so predani delu in dejansko delujejo za dobrobit organizacije, s tem pa bodo podjetju prinašali tudi boljše rezultate. Omenjeno razliko med šefom in vodjo prikazujem v tabeli 1 (Carnegie, 2013, str. 9-13).

*Tabela 1: Razlike med šefom in vodjo*

<b>Šef</b>	<b>Vodja</b>
Ljudi vodi.	Ljudi usmerja.
Vzbuja strahospoštovanje.	Spodbuja zanos.
Pravi: »Storite!«	Pravi: »Storimo to!«
Delo spremeni v tlako.	Delo naredi zanimivejše.
Se zanaša na avtoriteto.	Se nanaša na sodelovanje.
Pravi: »Jaz, jaz, jaz!«	Pravi: »Mi!«

*Vir: Carnegie (2013, str. 20).*

Pomembna naloga vodje je med drugim tudi motiviranje ljudi in spodbujanje k doseganju dosežkov izven okvirov delovnega mesta. Tako posamezniki v ekipi ne bodo jemali svojega dela kot kupico nalog, temveč nekaj večjega, kar daje dejanske rezultate in se razvija tudi v njihov prid. Dober vodja se bo zavzel za svoje zaposlene, jih dobro spoznal in tako ugotovil, kaj najraje delajo in čemu se raje izognejo. Zanje posamezniki niso le številke, temveč ljudje, za katere si vzame čas in jim posveti svoje znanje in sredstva. Le tako bo iz njih lahko izvabil najboljše in razvijal njihov potencial (Carnegie, 2013, str. 8-15).

### **1.3 Vpliv vodje na zaposlene**

Biti vodja morda v prvi vrsti izhaja iz položaja v organizaciji, vendar se za tem skriva še mnogo več. Izhaja iz človekove notranjosti, globine, čustev in občutkov za doseganje ciljev in pripravljenosti na sodelovanje z drugimi. Dober vodja bo deloval v dobro in dobrobit vseh (Klopčič, 2021).

Dober vodja ne razvija le sebe, temveč ima svoj doprinos tudi pri vsakem posamezniku iz svoje ekipe. Je ključen steber, saj je poleg zaposlenih soodgovoren za doseganje ciljev. S svojim delovanjem usmerja svoje sodelavce, a se pri tem dogaja tudi nasprotno. Tudi zaposleni vplivajo na svojega vodjo, zato lahko rečemo, da v tem odnosu obstaja obojestranski vpliv. Pri tem je ključno dojemanje osebe na nasprotni strani odnosa. Zaposleni namreč presojujejo, kako bi se moral vodja odzivati in delovati. To počnejo na osnovi svojih načel in pričakovanj, ki se razlikujejo od posameznika do posameznika. V situacijah, ko pride do tega, da vodja ne ustreza pričakovanjem zaposlenih, vodje postanejo razlog za neuspeh, nesoglasja in morebitna trenja. Zaposleni pa vodji radi pripisujejo zasluge za uspeh, če ta ustreza njihovi ideologiji in pričakovanjem. Vodje utegnejo biti v določenih situacijah pogosto preveč izpostavljeni, včasih celo po krivici. Dogaja se namreč, da se jim v teh situacijah pripisuje preveliko vlogo za njihov razplet oziroma izid. Takrat so lahko na strani hvale ali graje, ljudje pa jih dojemajo kot ključni dejavnik za tovrstne razplete, čeprav v resnici zanje sploh niso zaslužni oziroma ne v tolikšni meri (Klopčič, 2021).

## **2 LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ**

Vodenje je precej kompleksen in večdimenzionalen pojem, ki od posameznika zahteva mnogo več kot samo določene osebnostne lastnosti. Omembe vredno je, da ne obstaja kombinacija točno določenih lastnosti, ki bi jih moral imeti prav vsak vodja. Ravno tako ne potrebujejo vsi vodje enakih lastnosti, da bi bili uspešni, saj se te razlikujejo od stila vodenja, kulturnih in organizacijskih značilnosti in trenutne situacije (Rejc & Starc, 2019). Vodje imajo lahko različne lastnosti, vendar obstajajo tiste, ki so se po raziskavah in mnenjih avtorjev pokazale za ključne pri dolgoročnem uspešnem vodenju. Lahko je opredeliti oziroma presojati, kdo je slab vodja in kakšne so njegove slabe lastnosti, težje pa je razumeti in natančno opredeliti, kdo sploh je uspešen vodja (Nahavandi, 2003, str. 3).

### **2.1 Osebnostni model velikih pet**

Osebnost je tisto, kar smo mi sami. Osebnost je posameznikova lastnost, ki je v večini trajna in ki nas razlikuje v družbi od ostalih. Prav vsaka izmed osebnosti je edinstvena in se ne more primerjati z ostalimi. Osebnost se ne spreminja in se odraža v vsaki situaciji, v kateri se znajdemo. Je pomemben vidik, saj nam pove, kako posameznik misli, kako se počuti in kako se vede (Pšeničny, 2023).



Osebnostne lastnosti ali osebnostne poteze so značilnosti posameznikovega razmišljanja, vedenja in čustvovanja. Te lastnosti naj bi bile razmeroma trajne in univerzalne in naj bi ločevale posameznike. Zato pravimo, da nas lastnosti primerjajo z ostalimi in se nanašajo na medosebne razlike. Osebnostne lastnosti so se po avtorju Cattelu prvič delile v kar 35 opisov, kasneje pa sta jih avtorja Tupes in Christal ponovno analizirala, preoblikovala v objektivnejše in jih združila v pet temeljnih osebnostnih lastnosti, ki jih bom navajala v nadaljevanju (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 140).

Osebnostni model velikih pet ali tudi model OCEAN je eden izmed najbolj raziskanih, uporabljenih in dokazanih modelov za merjenje osebnosti posameznikov. Dimenzije, merjene v modelu, so: ekstrovertiranost, čustvena nestabilnost (nevroticizem), sprejemljivost, vestnost in odprtost za izkušnje. Slika 1 prikazuje omenjen osebnostni model velikih pet, ki ga sestavlja pet lastnosti. To so ekstrovertiranost, nevroticizem, sprejemljivost, vestnost in odprtost za izkušnje (George & Jones, 2011, str. 43).

*Slika 1: Osebnostni model velikih pet*



*Prirejeno po George & Jones (2011, str. 43).*

Osebnostni model velikih pet se je v številnih študijah in raziskavah, ki so bile izvedene v več desetletjih, izkazal za primernege, veljavnege in zanesljivege. Avtorji navajajo osebnostni model velikih pet in se soglasno strinjajo, da ga lahko uredimo v hierarhijo. Omenjene lastnosti se lahko posamezniku pripišejo ne glede na njegov spol, raso, narodnost in starost (George & Jones, 2011, str. 42).

Številni avtorji navajajo različne značilnosti faktorjev velikih pet. Treba je vedeti, da osebnostne lastnosti niso tiste, ki v vsakem trenutku pokažejo, kakšen posameznik je, saj ne kažejo naših znanj in sposobnosti, naših trenutnih čustvenih stanj in telesnih značilnosti. Kot že predhodno omenjeno se vse naše lastnosti ne morejo pokazati v trenutku in moramo pri tem paziti, da morda ne veljajo za takšne, kot se v resnici kažejo. Jasno je, da so osebnostne lastnosti konceptualno povezane in odražajo naše psihološko ozadje. Biti pa moramo pozorni tudi na to, da se osebnostne lastnosti lahko pokažejo samo v določenem trenutku, recimo, ko

nas je nečesa strah in nas naslednjič mogoče ne bo več. Omenjenih pet dejavnikov se kaže že v zgodnjih otroških letih in imajo napovedno vrednost za prihodnost (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 140).

### 2.1.1 Ekstrovertiranost

**Ekstrovertiranost**, ki jo bom v prihodnje imenovala tudi **pozitivna akcija**, je ena izmed petih glavnih osebnostnih lastnosti. Zanj je značilen predvsem pozitiven pogled tako nase kot tudi na družbo, ki nas obdaja. Za ekstrovertirane posameznike je značilna visoka stopnja družabnosti, aktivnosti, pozitivnega čustvovanja, navdušenosti, naklonjenosti in odprtosti (George & Jones, 2011, str. 43).

Avtorji imajo različna mnenja, katere specifične lastnosti vsebuje ekstrovertiranost, vendar menijo, da so besedne zveze, kot so ognjevitost, energičnost, zgovornost, pogum, odkritost, humor, optimizem in ambicioznost, tiste, ki najbolj opisujejo ekstrovertiranega posameznika. Kot omenjeno je za ekstrovertirane posameznike značilno pozitivno izražanje čustev, zaradi česar so bolj dovzetni za spoznavanje novih ljudi, oblikovanja prijateljstev in obvladovanje spretnosti v družbi. Da bi dosegli takšne cilje, vanje vložijo veliko truda, saj so tudi občutljivejši za nagrade in zmagovanje. Posamezniki, ki imajo visoko stopnjo ekstrovertiranosti, so bolj družabni in se zato raje izpostavljajo, govorijo več, pomemben jim je očesni stik, pogosto imajo večjo socialno mrežo kot introvertirani posamezniki, poleg navedenega pa imajo tudi večjo socialno podporo, ki je nujna pri vodenju (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 31-34).

Za ekstrovertirane posameznike je značilna tudi višja raven aktivnosti. S tem lahko razumemo aktivnejši življenjski slog z več telesne aktivnosti (Kavčič in drugi, 2019, str. 154). Protipomenka ekstrovertiranosti je introvertiranost. Posamezniki, ki so bolj introvertirani, usmerjeni, imajo manj družabnih interakcij z ostalimi. Načeloma so bolj umirjeni, zadržani in tihi (George & Jones, 2011, str. 44).

Pri vodenju so ekstrovertirani posamezniki bolj nagnjeni k neodvisnemu odločanju in hitrim odločitvam za razliko od introvertiranih posameznikov, ki raje delajo počasneje in previdno. Ekstrovertirani ljudje so uspešnejši pri nalogah, ki od njih zahtevajo deljeno pozornost in odpornost proti močnim dražljajem (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 33).

Če povzamem – raziskave so ugotovile, da so ekstrovertirani posamezniki bolj nagnjeni k doživljanju pozitivnih čustev tako v zasebnem življenju kot tudi na delovnem mestu. Radi se vračajo na delovno mesto, zadovoljni so s svojo pozicijo, pozitivno gledajo na svojo karierno prihodnost in se nasploh bolj počutijo v organizaciji (George & Jones, 2011, str. 45).

### 2.1.2 Nevroticizem

Besedna zveza **nevroticizem** še ni popolnoma uveljavljena v slovenskem jeziku, zato lahko zanj uporabimo tudi besedno zvezo **čustvena labilnost ali nestabilnost**. Odraža se v videnju sveta, družbe in okolice kot problematično in stresno. Nanaša se na negativizem in je ena izmed lastnosti, ki je močno povezana s čustvovanjem. Najbolj jo lahko opazimo pri izražanju čustev, kot so žalost, jeza in občutek strahu. Prav zaradi omenjenega se nekateri avtorji strinjajo, da se lahko pojem nevroticizem enači z negativnim čustvovanjem (Kavčič in drugi, 2019, str. 149).

Visoko nevroticistični posamezniki so večino časa slabe volje, nevoščljivi, ne zaupajo vase, so nervozni in se hitro razjezijo. Obraten pojem od čustvene labilnosti je čustvena stabilnost, ki ponazarja nizko raven nevroticizma v posameznikovi osebnosti (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 43).

Posamezniki, ki imajo visoko stopnjo nevroticizma, lahko pri sebi opazijo negativno voljo v službenem okolju, so veliko časa v stresu in imajo nasploh negativne opazke proti celotni delovni situaciji in delovnemu okolju. Lahko se zgodi, da so strogi do sebe in svoje delo vidijo kot slabo opravljeno. So preveč kritični (George & Jones, 2011, str. 43).

Največji problem, s katerim se lahko znajdemo pri merjenju nevroticizma, je ta, da je težko takoj opazen v človeškem vedenju, saj ga lahko posameznik skriva. Posameznik s čustveno labilnostjo je nagnjen k doživljanju negativnih dražljajev, kot je stres. Zato je visoka stopnja te lastnosti pri vodjih precej negativna, saj se lahko odraža v pretirano negativnem obnašanju in jezi ter prenašanjem negativne na posameznike (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 119).

### 2.1.3 Sprejemljivost

Naslednja temeljna osebnostna dimenzija je **sprejemljivost**. Sprejemljivost lahko razumemo kot razliko med posamezniki, ki se z nekaterimi dobro razumejo in z nekaterimi ne. Posamezniki, za katere je značilna visoka sprejemljivost se bolje razumejo z ostalimi, so empatični, bolje razumejo njihova čustva in so bolj razumevajoči (George & Jones, 2011, str. 45).

Izmed vseh petih dimenzij osebnosti je sprejemljivost v zgodovini preučevanja najmanj raziskana, saj je težko opredeliti njen dobesedni pomen in je od ostalih dimenzij različna, saj vsebuje lastnosti, ki so socialno zaželeni. Če opisujemo njene poddimenzije, se avtorji osredotočajo na sodelovanje z ostalimi, raven empatije, prijaznost, vljudnost, po drugi strani pa na egoizem, razdražljivost, sovraštvo, neprijaznost in podobno. Ko govorimo o sprejemljivosti, mislimo tudi na prilagodljivost posameznika. To je sprejemljivost s sprejemanjem težav, s sprejemljivostjo reševanja konfliktov in problemov v organizaciji ter prilagodljivostjo. Prav zaradi omenjenega avtorji povezujejo visoko sprejemljivost z dolgoživostjo (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 35-38). Nasprotno velja za posameznike, ki

so nizko na lestvici sprejemljivosti, so namreč bolj nesramni, egoistični, ne razumejo čustev drugih v družbi in neradi sodelujejo z ostalimi posamezniki (George & Jones, 2011, str. 45).

Vse zapisano nam pove, da je visoka sprejemljivost dobra. Vendar ne v vseh merilih, saj so lahko posamezniki z visoko sprejemljivostjo toliko osredotočeni na dobrobit drugih, da pozabijo nase, na svoje potrebe in želje. Glavne značilnosti posameznikov, ki imajo visoko stopnjo sprejemljivosti, so ene izmed ključnih lastnosti, ki oblikujejo uspešnega vodjo. So sodelovalni, lahko jim zaupamo, so razumljivi in empatični, radi pomagajo drugim in imajo nasploh boljše odnose z drugimi. Nasprotno velja za posameznike z nizko sprejemljivostjo, saj so večino časa hladni, niso ugodljivi in nimajo občutka za ostale v družbi. Če povzamem, se bodo vodje, ki imajo visoko sprejemljivost, bolje razumeli z ostalimi v organizaciji, lažje bodo sodelovali z njimi in delovali kot usklajena ekipa (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 35-38).

#### 2.1.4 Vestnost

**Vestnost** merimo v obsegu, v katerem je oseba previdna, vendar vztrajna in vestna. Vestni vodje so znani kot dobro organizirani, dobro urejeni in imajo dobro samodisciplino. Omenjena lastnost je izredno pomembna v organizacijah, saj je pomemben pokazatelj, kako se bo vodja znašel in obnašal na svojem položaju (George & Jones, 2011, str. 45).

Vestnost je osebna lastnost, s katero merimo spoznavni in vedenjski nadzor nad seboj. To so na primer naša odgovornost, naša vztrajnost, previdnost in podobno. Lahko jo opredelimo tudi kot sledenje normam, ki jih narekuje družba v smislu sledenja k ciljem. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da so posamezniki z visoko stopnjo vestnosti dobro organizirani, urejeni in disciplinirani. Obratno velja za nevestne posameznike, saj ne oblikujejo dobrih vodij, nimajo volje, so preveč spontani, neurejeni in sklepajo prehitre odločitve (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 39).

Vestnost je izmed vseh petih faktorjev osebnosti najpomembnejša dimenzija pri delovni uspešnosti. Vendar je kljub njeni izjemni pomembnosti nujno, da so pozitivno uveljavljene tudi ostale dimenzije osebnosti. Omenjena osebna lastnost pride najbolj do izraza pri poklicih, ki so višje na hierarhični lestvici. To je razvidno iz sledenja ciljev, vztrajnosti pri doseganju ciljev ter pri natančnosti in odgovornosti (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 41).

#### 2.1.5 Odprtost za izkušnje

Zadnja izmed petih lastnosti je **odprtost za izkušnje**, ki nima enotne razlage med avtorji. Je dimenzija, ki od vseh petih najbolj kaže medosebne razlike v kritičnem razmišljanju, sposobnostih, razumevanju, zaznavanju in uporabi informacij. Odprtost za izkušnje je neposredno povezana z inteligentnostjo, domišljijo in radovednostjo in nima povezave z izobraženostjo. Odprtost za izkušnje je značilna pri osebah, ki so inteligentne in se hitro učijo,

imajo visoko raven domišljije, so duhovite in inovativne. Predstavljajo pomemben vidik uspešnosti na delovni poziciji (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 49).

## 2.2 Ostale lastnosti

Lahko bi rekli, da obstaja nešteto lastnosti, ki bi jih lahko pripisali posameznikovemu značaju in ki so pomembne za razumevanje uspešnosti. V nadaljevanju izpostavljam štiri lastnosti, ki so se pri številnih raziskavah pokazale kot ene izmed poglavitnih, saj pomembno vplivajo na delovanje vodij. To so nadzor in kontrola nad delom, samopodoba, želja po dosežkih, moči in pripadnosti ter doslednost in vztrajnost (George & Jones, 2011, str. 49).

### 2.2.1 Nadzor in kontrola nad delom

Že sami lahko vemo, kako zelo pomembna lastnost je nadzor in kontrola nad delom, ki jo mora imeti vsak vodja. Posamezniki, ki imajo **dober nadzor in kontrolo nad delom**, se obnašajo družbeno sprejemljivo. Če vidijo, da družba okoli njih (npr. na sestanku) podaja mnenja, se bodo tudi sami vključili in se želeli izpostaviti. Vodja, ki ima slab nadzor nad delom, bo postal zdolgočasen in svojemu vedenju v družbi ne bo pripisoval ključnega pomena, lahko bi celo rekli, da mu za slednje ne bo mar. Posamezniki z dobrim nadzorom navadno zasedajo višja mesta, kjer poteka kakršna koli interakcija z ljudmi. Obnašajo se prostoru in času primerno, še posebej pa je njihova učinkovitost opazna, ko podjetje potrebuje nekoga, ki bo brez težav komuniciral z zunanjimi izvajalci in zunanjo skupino (George & Jones, 2011, str. 50).

Posamezniki, ki imajo dober nadzor in kontrolo nad delom, menijo, da so vsi rezultati dela dejansko njihova odgovornost in ne naključje okolja. Bolj so motivirani kot ostali, dobro so organizirani in točno vedo, kaj so njihove naloge in obveznosti (George & Jones, 2011, str. 49).

### 2.2.2 Samopodoba

**Samopodoba** ni pomembna le s psihološkega vidika, temveč celo z vidika ekonomije. Je zapleten konstrukt, zato zanjo ne obstaja jasna definicija. Najbolj jedrnato predstavlja samopodoba celostno podobo o posamezniku – skupek njegovih lastnosti, potez, čustev in občutij, kompetenc in sposobnosti ter stališč. Ker se lahko naša predstava o sebi razlikuje od naše samopodobe, lahko v številnih literaturah namesto samopodobe najdemo termin miselna predstava o sebi, mentalni modeli sebe ali jaz sheme (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 172).

Samopodoba ni trajna in se spreminja skozi naše otroštvo in v dobi odraslosti. Spreminja se glede na trenutno situacijo, odvisna pa je tudi od interakcije z drugimi. V okviru delovnega mesta se pri ljudeh kaže kot tako imenovani delovni jaz, ki je pomemben in se spreminja v delovnem okolju (Avsec, Kavčič & Petrič, 2017, str. 174).

Marsikdo se morda sprašuje, kako samopodoba na vodjo sploh vpliva in zakaj je tako pomembna. Posamezniki, ki imajo ocenjeno samopodobo kot visoko, se spoštujejo, menijo, da so sposobni in vredni, ter se lažje soočajo s težkimi situacijami. V nasprotju z njimi pa se nizka samopodoba kaže v dvomu vase, dvomu v zmogljivosti, to pa se odraža v njihovih sposobnostih in prizadevanjih. Posamezniki z visoko samopodobo in povezano višjo samozavestjo bodo izbrali zahtevnejša delovna mesta in se ne bodo ustrašili zahtevne kariere in zahtevnih nalog. Sledili bodo svojim ciljem in vedno bodo ciljali še višje. Tako bo višja tudi njihova motivacija in posledično bodo bolj zadovoljni s svojo pozicijo v organizaciji (George & Jones, 2011, str. 50).

### 2.2.3 Želja po dosežkih, moči in pripadnosti

Za uspešnega vodjo je ključno, da ima **željo po dosežkih in moči** ter da vedno stremi še višje. Nemaokrat se znajde v situacijah, kjer si sam zastavlja cilje, ki jih tudi dosega, prav tako pa rad spremlja informacije o dosežkih, ki mu jih je uspelo doseči. Posamezniki, ki imajo radi moč, čutijo potrebo po čustvenem nadzoru nad drugimi. Vodje z visoko željo po moči so po raziskavah dokazano boljši in bolj učinkoviti voditelji (George & Jones, 2011, str. 52).

Posamezniki z **željo po pripadnosti** dajejo veliko poudarka na dobre odnose z ostalimi, prav tako pa imajo željo po tem, da želijo biti drugim všeč. Ne samo, da želijo, da se sami razumejo z ostalimi, poleg tega jim je v interesu, da se celotna ekipa dobro razume in strinja. Radi sodelujejo v skupinah, razumejo čustva drugih in se neradi znajdejo v konfliktnih situacijah, zato so znani po tem, da jih dobro rešujejo (George & Jones, 2011, str. 52).

### 2.2.4 Doslednost in vztrajnost

Vztrajnost je verjetno ena izmed najpomembnejših lastnosti v življenju prav vsakega posameznika. Le z **doslednostjo in vztrajnostjo** bomo prišli do našega cilja in premagali vse ovire na naši poti. Zato lahko rečemo, da vztrajnost predstavlja človeško gonilo. Ob doseganju svojih ciljev bomo napredovali tudi kot posamezniki (Novak, 2013).

## 2.3 Rezultati uspešnega vodenja

Prvi, vendar ne nujno tudi najpomembnejši rezultat uspešnega vodenja, je **dobiček in uspešno delovanje organizacije. Pozitivni in dobri medsebojni odnosi** na delovnem mestu niso le naključje, odvisni so od vsakega posameznika v organizaciji. V praksi je to precej težje razumljivo in izvedljivo kot v teoriji, saj se v organizacijah najdemo med številnimi osebnostmi, ki imajo vsaka svoje želje, pričakovanja in moč. Odnosi pravzaprav predstavljajo večinski del našega življenja, povečujejo njegovo kakovost in zato je izjemno pomembno, kako jih obravnavamo (Šest, 2021).

Penger in Podbornik (2018) navajata, da je dobro počutje na delovnem mestu izrednega pomena, saj zaposleni večino dneva preživijo ravno v službi. Dobro delovno počutje posameznika se povečuje z izboljšanimi osnovnimi delovnimi pogoji in s tem, da zaposleni delajo tisto, kar jih veseli in kar dobro znajo.

Skupek vsega nam prinaša tudi **dobro delovno vzdušje** na delovnem mestu. Posledice uspešnega vodenja se torej kažejo v povečevanju dobička organizacije, v pozitivnem delovnem okolju in dobrih odnosih. Zaposleni se na delovno mesto ne bodo vračali z odporom, manj bodo v stresu, bili bodo bolj produktivni in čutili bodo, da so bolj povezani s organizacijo in da pozitivno prispevajo k njenemu delovanju (Padar, 2021).

### 3 PRIMERJALNA ANALIZA

#### 3.1 Zasnova primerjalne analize

Drugi del zaključne strokovne naloge, primerjalno analizo, sem začela z opredelitvijo obravnavane tematike, to so lastnosti uspešnih vodij. Nadaljevala sem z oblikovanjem cilja in namena, ki sem jima sledila skozi opravljanje praktičnega dela. Nato sem oblikovala tri raziskovalna vprašanja, po katerih sem izvedla tri intervjuje. Na koncu sem prejete podatke analizirala in na njihovi osnovi oblikovala zaključne ugotovitve. Zadnji del primerjalne analize zaključujem z oblikovanjem priporočil za uspešnejše vodenje, ki sem jih oblikovala skozi analizo strokovne literature in tudi skozi opravljene intervjuje. Slika 2 prikazuje zasnovo primerjalne analize, ki je sestavljena iz petih korakov.

*Slika 2: Zasnova primerjalne analize*



*Vir: lastno delo.*

#### 3.2 Cilji in namen analize

V tretjem poglavju, to je primerjalni analizi, sem združevala zbrane podatke iz primarnih in sekundarnih virov. Na osnovi izbrane metode dela, intervjuja, sem opravila tri poglobljene intervjuje z vodji treh slovenskih podjetij.

**Cilj** primerjalne analize je dokazati in potrditi hipoteze, ki sem jih raziskovala med nalogo. To so lastnosti, ki so pomembne, da je vodja lahko pri svojem delu uspešen. Glavni cilj

praktičnega dela naloge je tako na osnovi izvedenih intervjujev ugotoviti skupne lastnosti, ki uspešnega vodjo odlikujejo. **Namen** primerjalne analize je ugotoviti, katere so lastnosti vodij, ki so dejansko pomembne v praksi in ki so ključne za razvoj dobrega vodje.

### 3.3 Metoda raziskovanja

Za praktični del zaključne strokovne naloge sem izbrala kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer **intervju**, s katerim bom izvedla primerjalno analizo med tremi vodji. Je neposredna oblika raziskovanja, saj ima raziskovalec neposreden stik z intervjuvancem. V zaključni strokovni nalogi uporabljam individualne intervjuje, katerih značilnost je, da sta prisotna en intervjuvanec, v mojem primeru je bil to vodja in en spraševalec. Uporabljam strukturiran intervju, za katerega je značilno, da ima vnaprej pripravljena vprašanja, ki jih spraševalec zastavi intervjuvancem in jih lahko pri tem dopolnjuje. Strukturiran intervju sem si izbrala z namenom, da imajo lahko vsi trije udeleženci oziroma vodje enake pogoje za vprašanja in odgovore in s tem ne bom delala razlik, kar bo prinašalo boljše rezultate (Lopez, 2021).

### 3.4 Raziskovalna vprašanja

V spodnji tabeli navajam tri raziskovalna vprašanja, uporabljena v praktičnem delu zaključne strokovne naloge, ki sem jih izoblikovala tekom branja in proučevanja strokovne literature. Raziskovalna vprašanja sem oblikovala tako, da so sama po sebi zavzemala veliko širino, vendar sem lahko iz njih obenem izluščila najpomembnejše podatke in informacije, ki sem jih iskala. V tabeli 2 navajam tri raziskovalna vprašanja, ki sem jih uporabila v intervjuju.

*Tabela 2: Raziskovalna vprašanja*

Raziskovalno vprašanje 1	Katere so vaše najbolj pomembne lastnosti, ki vas po vašem mnenju odlikujejo kot vodjo?
Raziskovalno vprašanje 2	Ali zaznavate pri sebi določene slabosti, za katere menite, da bi jih morali kot vodja spremeniti? Na kakšen način se kažejo pri vašem vodenju?
Raziskovalno vprašanje 3	Katere lastnosti po vašem mnenju odlikujejo uspešnega vodjo?

*Vir: lastno delo.*

### 3.5 Predstavitev vzorca

Vzorec predstavljajo tri osebe, ki so različnega spola, različne starosti, delujejo na različnih področjih in so različno dolgo v vlogi vodje. Vloga vodje je njihov skupni imenovalec. V



tabeli 3 prikazujem ime, starost in število let na položaju vodje treh intervjuvancev, katerih intervjuje bom opisala in obravnavala v nadaljevanju.

*Tabela 3: Opisi vodij*

VODJA 1	VODJA 2	VODJA 3
Nataša	Iztok	Rok
46 let	59 let	38 let
V vlogi vodje 6 let.	V vlogi vodje 12 let.	V vlogi vodje 2 leti.

*Vir: lastno delo.*

### 3.5.1 Intervjuvanec 1

Nataša, 46 let, v vlogi vodje šest let, je prva oseba, s katero sem izvedla intervju. **Prvo vprašanje** je zaznamoval pogovor o dobrih lastnostih, ki jih ima sama. Poudarja, da verjame, da so le-te ključne za uspešno vodenje. Predvsem se osredotoča na odprtost, saj je, kot sama poudarja, nujna za vodenje, ki pa bo tako uspešno ne le na kratek rok, temveč tudi dolgoročno. Pravi, da ji je njena odprtost prinesla številne nove izkušnje in povabila na različne dogodke, sestanke in konference, ki so ji omogočile tako kadrovske kot tudi osebno napredovanje v vodjo. V poslovnem svetu vedno deluje suvereno, saj svoje področje dobro pozna in se ne pusti zamajati, spremlja novosti in regulative in jih implicira v svoje delo. Njene stranke in zaposleni na ta račun uživajo dobro podporo. Pravi, da je sama pri sebi najbolj ponosna na svojo dobro organiziranost in organizacijo dela. Sama pravi: »Fokusiranje na tisto nalogo, ki je v nekem trenutku najpomembnejša in najnujnejša, je izredno pomembno, šele po tem pridejo na vrsto ostale naloge, ko so tiste s tema dvema kriterijema že izpolnjene. Nikakor ne smemo pozabiti na kakšno izmed nalog.« Poudarja, da je optimizem in s tem ustvarjanje pozitivne klime nekaj najpomembnejšega. Naloge opravlja s čim več pozitivne energije in delovni stres v čim manjši meri prenaša na podrejene. Pravi, da je zaposlene treba pravilno motivirati, spodbujati in povezovati. Dobra komunikacija na vseh ravneh je ključ do uspeha, saj kot tudi sama pravi: »Na podrejene vedno gledam kot na sodelavce in ne toliko kot podrejene, treba si je vzeti čas, da razumejo nalogo, ki jo morajo narediti in jim biti pri tem v pomoč.« Pomembna je tudi komunikacija z drugimi vodji sektorjev in služb: kolegijski odnosi, ki stremijo k iskanju skupnih rešitev, dobrih za celotno organizacijo, in ne na račun tega, da se zmanjša količina dela v službi, ki jo vodi sama; prav tako pa tudi komunikacija z generalno sekretarko/jem in ostalim vodstvom: prepoznati, kakšen način komunikacije je primeren in uspešen za doseganje reševanja nalog, ki so v njeni pristojnosti. Pri **drugem vprašanju** se žal na drugi strani pri intervjuvanki zaradi nekoliko slabše organiziranosti to včasih odraža v pomanjkanju časa oziroma slabši časovni organiziranosti. Nihče ni brez negativnih lastnosti, a jim, kot sama pravi, nerada posveča

pozornost in raje dela na svojih prednostih. Želi pa se izboljšati tudi v sprejemanju različnih mnenj, pri čemer se zaveda, da je to zelo pomembna lastnost, ki je neposredno povezana z ne konfliktnostjo. Pravi tudi, da se zaveda, da bi morala svojim zaposlenim posvetiti veliko več časa, saj tako porabi bistveno več časa pri usklajevanju in izvrševanju določenih nalog, ki zadevajo tudi njene sodelavce. Kot odgovor na **tretje vprašanje** meni, da uspešnega vodjo določa odločnost, zavzetost in odprtost za novosti. Odločnost je osnova za krmarjenje in usmerjanje organizacije v pravo smer ter trdnost pri sprejemanju odločitev. Zavzetost pomeni učinkovito izvrševanje zadanih nalog in projektov, odprtost za novosti pa gre z roko v roki s prejšnjima dvema lastnostma, saj se tako lahko organizacija prilagaja novostim in posledično bolje skrbi in utrjuje svoj konkurenčni položaj na trgu. Kot sama pravi, je njena slaba lastnost prevzemanje bremena tujih delovnih opravil nase. V preobilici nalog zato včasih pride do preostre reakcije do drugih ljudi glede na naravo problema, ki ga je treba rešiti. Na vprašanje, za katere lastnosti meni, da bi jih moral imeti dober in uspešen vodja, dodaja: »Voditi tim ljudi z usmeritvami, napotki, spodbujanjem, povezovanjem, pozitivnim delovnim stresom, sposobnost sprejemanja odločitev na podlagi razpoložljivih informacij (tudi, če te niso popolne), dober organizator dela, dober komunikator na vseh ravneh, prepoznavanje prednosti in slabosti sodelavcev ter faktorjev motivacije: deliti delovne naloge glede na njihove sposobnosti.«

### 3.5.2 Intervjuvanec 2

Iztok, 59 let, drugi intervjuvanec, ki je v vlogi vodje že 12 let, pravi, da je vloga vodje v današnjih časih precej zahtevna. Začela sva s **prvim vprašanjem** in tako z dobrimi lastnostmi, ki jih ima sam kot vodja. Marsikdo od vodij zahteva nerealno veliko število sposobnosti in kot sam pravi, prav noben vodja ne obkljuka vseh kvadratkov, ki bi določali idealnega vodjo, pri vsakem se najdejo prednosti in pa seveda tudi slabosti. »Odkar pomnim, še takrat, ko nisem bil v vlogi vodje, sem se zavedal, kako pomembno vlogo vodja pravzaprav ima«, pravi intervjuvanec, ki se zaveda, da je njegova vloga velikega pomena in jo tako tudi sam zelo resno jemlje. Vestnost je nekaj, kar je prav tako izrednega pomena, saj verjame, da se marsikateri vodja tako kot on znajde v situaciji, ko je ob težkih trenutkih na robu obupa, prav tako pa se ta lastnost kaže tudi pri vseh ostalih nalogah, saj pravi, da bi v primeru, če bi sam obupal, porušil motivacijo tudi pri ostalih. Govoril je o nalogah in o tem, da je naloge treba opravljati sprotno in vestno, saj se sicer lahko ujamemo v zanko odlašanja, to pa se potem odraža na drastičnem upadu produktivnosti in učinkovitosti. Tudi sam je v svoji karieri to izkusil. Sam pravi, da so se majhne in nepomembne zadeve počasi nabrale in si je moral odškrtniti precej velik del svojega časa, da je kasneje opravil z njimi. Kot je razvidno iz intervjuja in njegovih odgovorov, je kot oseba zelo pozitivno naravnan, pravi namreč, da je zanj optimizem pomembna poglavitna lastnost vsakogar, ne samo vodje. »Če je človek pozitivno naravnan, ima praktično vse, kar potrebuje!« dodaja. Poudarja tudi, da je optimistična naravnanost ključ do uspeha in motivacija v težjih in zahtevnejših situacijah. Kot svojo pozitivno lastnost navaja tudi empatijo, ki je po njegovem mnenju ključna za razumevanje različnih situacij in svojih zaposlenih. Tako se lahko sklepajo boljše in bolj

konstruktivne odločitve. Striktno ravnanje po načelih se namreč dolgoročno ne obnese, niso vse situacije takšne, da bi omogočale tovrstno ravnanje, zato je empatija zelo pomembna. Na **drugo vprašanje**, ki zadeva njegove negativne lastnosti, je odgovoril s prehitrim sklepanjem odločitev. Pravi, da v želji po čimprejšnjem reševanju sprotnih zadev včasih sklepa hipne in zato prehitre odločitve, ki se nato izkažejo kot ne ravno najboljše. Pri tem pravi, da precej bolj kot drugim škoduje samemu sebi. S takim ravnanjem si otežuje delo in si mora kasneje vzeti še več časa za usklajevanje in urejanje, kot bi si ga sicer, če bi odločitev sprejel konstruktivno in s temeljitim premislekom. Pomaga si tako, da si vzame nekaj dni za tehten razmislek pred končno odločitvijo in je lahko tako zares prepričan, da bo ta konstruktivna in pravilna. Na zadnje, **tretje vprašanje**, je odgovoril: »Optimizem, vsak dan, vsako minuto, z vsemi in v vsaki situaciji. Kot vodje se nemalokrat znajdemo tudi v kočljivih situacijah, vendar je pomembno, da smo odprti in ne zavračamo možnosti, ki nam lahko odpirajo nova vrata za nove priložnosti. Vsak padeč je lahko vzpon, le s pravilne perspektive moramo pogledati!«

### 3.5.3 Intervjuvanec 3

Tretji intervjuvanec, Rok, ima 38 let in je na delovnem mestu vodje dve leti. Intervju z njim je deloval veliko bolj sproščeno, njegovo prijaznost in sproščenost pa sem opazila tudi pri odnosu z zaposlenimi. Sam pravi: »Nase ne maram gledati kot vodjo oziroma kot na nekoga, ki ima položaj in moč nad ostalimi«, zagovarja svoje zaposlene in meni, da so zaposleni najbolj pomemben del organizacije in so v bistvu tisti, ki jo poganjajo. Vodja pa je tisti, ki jih usmerja in motivira, je njihov veter v krila in ne ovira. Pravi tudi, da mu je bolj všeč delo v majhnem podjetju, saj so odnosi med sodelavci bolj pristni, pa tudi več vertikalne komunikacije je prisotne. Pri **prvem vprašanju** in s tem izpostavitvi njegovih najboljših lastnosti, ki jih kot vodja poseduje, pravi, da zelo pozitivno in optimistično gleda na stvari in situacije. Praktično nikoli se ne vda ali obupa, v vsaki situaciji išče rešitev in poskrbi za ugoden razplet. Kot sam pravi: »Če ni uspeha, je treba na razplet gledati iz pozitivne plati.« Zagotovo je vsaka izkušnja dragocena in ne moremo vedno računati na uspeh, uspeh je tudi sposobnost učenja in s tem nabiranja izkušenj, je sposobnost gledanja z druge perspektive in zavedanje o tem, kje so napake in kaj lahko izboljšamo. Tisti, ki stremijo k neprestanemu uspehu in zmagam, so zato nemalokrat razočarani, ko jim ne uspe, oziroma se situacije ne razpletejo v skladu s pričakovanji. Če to jemljemo to kot ključni element napredka, potem je uspeh še bližje. Biti skromen je pomembna vrlina vodje, svoj uspeh tako gradiš počasi in po korakih. Z zastavljanjem previsokih ciljev in neuresničljivih pričakovanj napredek in njegov razvoj s tem samo oviramo. S problemi se sooča na način, da je vse rešljivo, zato tudi sam poudarja, da se mu redko zgodi, da pride do nejasnosti ali nesoglasij s katerim od zaposlenih. Nadaljevala sva z **drugim vprašanjem**, to so njegove slabe lastnosti, ki jih pri sebi prepozna in ugotavlja, da obstaja možnost izboljšav v organiziranosti, saj ga včasih čas prehiti, prav tako pa želi postati bolj ekstrovertiran, pri čemer opaža, da se konstantno izboljšuje, ko s pridobivanjem novih izkušenj pridobiva tudi suverenost. Meni tudi, da ob tem počasi izginjajo tudi slabe lastnosti in postanejo zabrisane v senci novih izkustev, zato niso

več tako opazne in moteče. Pri zadnjem, **tretjem vprašanju**, meni, da bi dober vodja moral biti s svojimi podrejenimi precej bolj povezan, kot to dejansko v poslovnem svetu v praksi tudi velja. Vodja ni nekdo, ki uživa ugled in koristi visoke pozicije, temveč je nekdo, ki ve, kako barko krmariti v razburkanem morju. Vodja nikakor ne sme biti bahav in ponosen nase, biti mora ponosen na svojo ekipo in dosežke celotne organizacije. Vedno mora dopuščati prostor za rast in razvoj in ne sme zaspati na lovorikah. Ob vsem tem pa mora biti predan svojemu delu in biti vedno na voljo svojim zaposlenim pri reševanju takšnih in drugačnih težav, biti pa mora seveda tudi dober motivator, kajti v nekaterih situacijah je to zelo potrebno.

### **3.6 Analiza in zaključne ugotovitve**

**Katere so vaše najbolj pomembne lastnosti, ki vas po vašem mnenju odlikujejo kot vodjo?**

Iz treh opravljenih intervjujev, podrobno opisanih v zgornjem delu, se je moje prvo vprašanje navezovalo na lastnosti intervjuvanca, čigar vloga na delovnem mestu je vodja. Prva intervjuvanka, to je ga. Nataša, je omenila predvsem odprtost pri novih priložnostih, organiziranost in optimističnost. Prav tako je bil odgovor intervjuvanca Iztoka podoben, saj daje veliko pozornost optimizmu in vestnosti. Tretji, najmlajši intervjuvanec, g. Rok, ki je v vlogi vodje dve leti, pravi, da sta mu pri sebi vseč njegova sproščenost in optimizem.

Njihovi odgovori so se seveda razlikovali, to pa gre pripisati značilnostim okolij, v katerih so se izoblikovali, in generacijskim vrednotam. Vendar sem lahko iz vseh odgovorov razbrala, da dajejo velik poudarek optimizmu, čeprav se v življenju zgodijo situacije polne izzivov, pri katerih je obdržati pozitiven pogled precej težko.

**Ali zaznavate pri sebi določene slabosti, za katere menite, da bi jih morali kot vodja spremeniti? Na kakšen način se kažejo pri vašem vodenju?**

Prva intervjuvanka je odgovorila, da si želi pri sebi izboljšati to, da delo bolj učinkovito razporeja in da si želi, da bi se včasih na določene situacije odzvala bolj primerno in prijazno. To se pri njenem vodenju kaže predvsem v tem, da sebi nalaga preveč dela, zaradi česar sama sebe pahne v stres in stres posredno prenaša tudi na svoje zaposlene. Drugi vodja je omenil, da je njegova slaba lastnost prehitro sklepanje odločitev, kar lahko vodi v kasnejšo slabo voljo in obžalovanje ter ostale slabe posledice, kot so nezadovoljstvo ostalih v podjetju in podobno. Tretji vodja, intervjuvanec Rok, pa pravi, da je njegova slabša lastnost organiziranost. Kaže se v tem, da včasih pozabi na pomembne datume in naloge, ki jih mora storiti, kar se v njegovem delu kaže kot zamujanje in hitenje, ki se mu negativno obrestuje, saj porabi veliko več časa, kot je sprva predvidel.

### **Katere lastnosti po vašem mnenju odlikujejo uspešnega vodjo?**

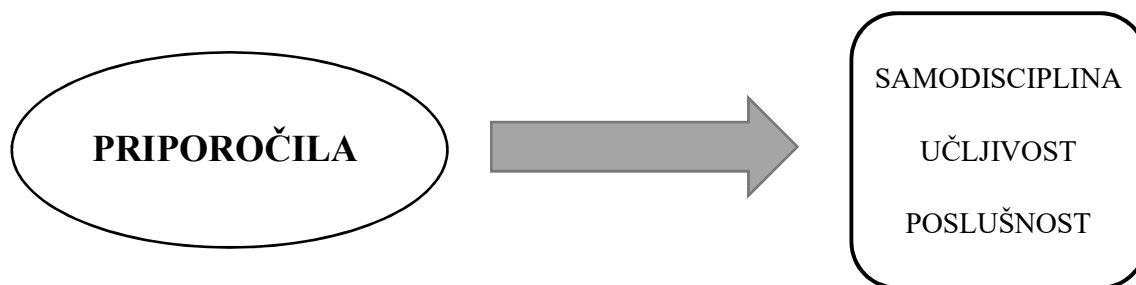
Lastnosti, ki jih lahko najdemo pri vodji, je zares veliko. Vendar so vsi tri omenili optimizem in pozitivno razmišljanje, ki so ključni za uspeh. Vsi intervjuvanci so neposredno ali posredno omenili besede, povezane z vestnostjo, vztrajnostjo. Prav vztrajnost je ena izmed petih glavnih najpomembnejših lastnosti, ki sem jih opisovala že v teoretičnem delu. Poudarjajo, da lahko pri svojih podrejenih zasledujejo predvsem željo po prijaznosti, spoštovanju in nesebičnosti, kar lahko pripišemo drugi osebnostni dimenziji, sprejemljivosti.

Če povzamem vse napisano, lahko sklepam, da noben vodja nima vseh potrebnih lastnosti, prav tako pa se vsak vodja med sabo razlikuje. Ni pomembno, v katerem podjetju deluje, koliko ljudi ima pod sabo ali kakšno vrsto dela opravlja, biti mora predan organizaciji in svoji ekipi, biti mora optimist in motivator, ne konflikten in iznajdljiv, vedno pripravljen na izzive in seveda prilagodljiv.

### **3.7 Priporočila za uspešnejše vodenje**

V nadaljevanju tega poglavja bom naštel nekaj najpomembnejših priporočil, ki sem jih zaznala in so v strokovni literaturi priporočena. Osredotočila sem se na tri priporočila, ki jih navajam na sliki 3, to so samodisciplina, učljivost in poslušnost.

*Slika 3: Priporočila*



*Vir: lastno delo.*

**Samodisciplina** je prva lastnost, ki jo bom opisovala v tem poglavju. Je lastnost, ki jo mora vodja najprej dobro prepoznati pri sebi, preden jo lahko preda drugim. Ne glede na delo, v katerem se bomo znašli, se bomo namreč najprej morali naučiti voditi sebe. Brez samodiscipline oseba sama ne bo mogla prilesti na sam vrh. Pomembno je, da oseba ostane osredotočena na svoj cilj in da se zna spopasti z izgovori, ki ji pridejo na misel. Z izgovori se srečuje vsak od nas, pravzaprav pa so le kup nesmiselnih idej in motilcev, ki zavirajo naš uspeh (Maxwell, 2007, str. 125).

Mogoče ne tako poznana in odmevna lastnost je **učljivost**, ki bi morala spremljati vsakega vodjo. Ne slišimo zama, da se vsak človek nenehno uči, nikoli ne bomo znali in vedeli prav vsega. Vodenje je naloga, ki od vodje zahteva nenehno izpopolnjevanje in sledenje trenutnim potrebam v okolici ali gospodarstvu. Priporočila v tem sklopu zahtevajo svoje odzive na napake, dovoliti je treba, da nam pomaga tudi okolica oziroma zaposleni, izboljševati se je treba na področjih, ki so nam blizu, in na tistih, ki nam niso (Maxwell, 2007, str. 142).

Pravijo, da se od poslušanja naučimo več kot od govorjenja. Zato je poslušanje oz. **poslušnost** naslednja lastnost, ki velja kot priporočilo in pripomore k uspešnejšemu vodenju. Seveda je najbolj pomembno, da vodja posluša podrejene, ki mu sledijo, vendar mora prisluhniti tudi svojim kupcem oz. strankam in se odzivati na konkurenco. Največ se naučimo takrat, ko prisluhnemo drugim (Maxwell, 2007, str. 79-80).

Pomembno je torej, da želijo ljudje vodji slediti in da je vodja tista, ki jih pritegne v nove neznane pustolovščine. Vodje ne postanejo dobri čez noč, za to je potrebno veliko dela, želja in izkušnje. Vendar pravijo, da lahko dober vodja doseže prav vse, kar si zada, saj je namreč dobro vodenje vse, kar potrebuje podjetje, da uspe (Maxwell, 2007, str. 9).

## **SKLEP**

Dobrega vodjo odlikujejo številne lastnosti. Lastnosti so tiste ključne, ki vodjo kot osebo oblikujejo in določajo in se kažejo pri vodenju v vseh situacijah. Nenazadnje vse te lastnosti prispevajo k uspešnemu vodenju ekipe, soočanju s težavami in premagovanju le-teh ter s tem doseganju dosežkov in ciljev, ki so merilo uspeha. Vodja ni le oseba, ki dodeljuje delo in ukazuje, temveč imajo njegove naloge višji pomen. Je namreč glavni motivator v ekipi, reševalec nepredvidljivih težav in obenem dober prijatelj. Svoji ekipi mora biti zgled in druge navdihovati, da mu sledijo. Še posebej v današnjih časih, ko se nenehno soočamo z nepredvidljivimi situacijami, morajo biti vodje dobro poučeni in pripravljeni ustrezno odreagirati na marsikatero neznano situacijo.

Glavni cilj zaključne strokovne naloge, kjer sem preučevala lastnosti uspešnih vodij, je bil preučiti lastnosti, ki odlikujejo uspešne vodje, pri čemer sem se primarno navezovala na tako imenovan osebni model velikih pet, ki je najbolj znan model za preučevanje lastnosti. Zaključno strokovno nalogo sem razdelila na tri poglavja, pri tem pa sem se pri prvem poglavju osredotočila na pomen vodenja in vlogo vodij v organizacijah. Drugo poglavje je zaznamoval osebni model velikih pet, ki lastnost deli v pet glavnih skupin, to so ekstrovertiranost, nevroticizem, sprejemljivost, vestnost in odprtost za izkušnje. Ker je lastnosti, ki bi jih lahko opisovala, precej, sem se odločila za opis štirih ostalih lastnosti, ki jih najpogosteje navaja strokovna literatura. To so nadzor in kontrola nad delom, samopodoba, želja po dosežkih, moči in pripadnosti ter nazadnje še doslednost in vztrajnost. V zadnjem delu, to je primerjalni analizi, sem izvedla tri intervjuje s tremi vodji slovenskih

podjetij. Osredotočala sem se na lastnosti, ki jih zaznamujejo, in na koncu oblikovala še ključne ugotovitve, zbrane skozi strokovno literaturo in opravljene intervjuje.

Ob preučevanju vseh primarnih in sekundarnih virov in s tem združitve teoretičnega in praktičnega dela naloge sem prišla do ključnih ugotovitev, ki so zadevala moja vprašanja. Ugotovila sem, da izvedena analiza potrjuje lastnosti, ki sem jih opisovala v teoretičnem delu te zaključne strokovne naloge. Oblikovala sem tudi tri poglavitna priporočila, ki zadevajo pomembne vidike vodenja in sem jih zasnovala na osnovi teoretičnih izhodišč. Njihova implementacija v prakso bi pomenila neposredno korist tako za organizacijo kot tudi za razvoj vodje. Ta je povezan tudi z razvojem organizacije, saj sta med seboj tesno povezana in se ne izključujeta. Seveda pa lahko pride tudi do stagnacije. Vsekakor je pomembno, da je vodja odprt za spremembe in novosti, kajti to omogoča napredek organizacije in tudi boljše prilagajanje zunanjemu okolju.

Lahko zaključimo, da ima vodja v organizaciji precej večjo vlogo in vpliv, kot se nam to morda prvotno zdi. Vodja je namreč motivator, podpornik, organizator in navsezadnje tudi glavni odločevalec, ki ob tem nosi veliko odgovornost. V družbi pripisujemo tituli vodje nek superlativen pomen ali zasluge. Ob tem pozabljamo, da vloga vodje brez svoje ekipe sploh ne bi mogla obstajati. Torej lahko sklenemo, da je ključna determinanta njegove vloge to, da primarno obstaja neka ekipa ljudi, ki jo ta oseba vodi. Medsebojno vplivajo eden na drugega in obratno. Imeti morajo skupen cilj, vodja pa mora biti oseba, ki je pozitivno naravnana, iznajdljiva, optimistična, mora imeti empatijo in seveda mora stati svojemu timu v bran in mu nuditi podporo. Slab vodja ima lahko zelo dobro ekipo, vendar ta ne bo učinkovita ravno zaradi njegove neustreznosti. Lahko se zgodi tudi obratno, da ima dober vodja slabo ekipo, s katero ne more doseči dobrih rezultatov. Iz tega lahko izpeljemo, da dober vodja in dober tim oblikujeta recept za dolgoročni uspeh.

## LITERATURA IN VIRI

1. Avsec, A., Kavčič, T. & Petrič, M. (2017). *Temeljni vidiki osebnosti*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
2. Black, S. & Porter, L. (2000). *Management: Meeting new challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Carnegie, D. (2013). *Postanite uspešen vodja*. Tržič: Učila international.
4. Daniel, G., Richard, B. & Annie, M. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.

6. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. George, M. J. & Jones, R. G. (2011). *Understanding and managing organizational behaviour* (6. izd.). New Jersey: Prentice Hall PTR.
8. Horlick, A. (brez datuma). *5 Key Roles of People Managers in Leading Change* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. februarja 2023 iz <https://www.prosci.com/blog/5-key-roles-of-people-managers-in-leading-change>
9. Kavčič, T., Avsec, A., Petrič, M., Zager Kocjan, G., Zupančič, M. & Kobal Grum, D. (2019). *Funkcionalni vidiki osebnosti*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
10. Klopčič, S. (2021, 18. maj). *Prva naloga vodje: voditi sebe*. Pridobljeno 6. marca 2023 iz <https://podjetnik.aktualno.si/prva-naloga-vodje-voditi-sebe/>
11. Lopez, C. (2021, 25. julij). *Različne vrste intervjujev in njihove značilnosti*. Pridobljeno 23. maja 2023 iz <https://sl.warbletoncouncil.org/tipos-de-entrevista-trabajos-caracteristicas-873>
12. Maxwell, J. C. (2007). *21 nepogrešljivih lastnosti vodje: postanite človek, ki mu bodo drugi hoteli slediti*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
13. Nahavandi, A. (2003). *The art and science of leadership*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
14. Novak, B. (2013, 18. avgust). *Kaj pomeni biti vztrajen?* Pridobljeno 10. marca 2023 iz <https://aktivni.metropolitan.si/fitnes/nasveti/kaj-pomeni-bit-vztrajen/>
15. Padar, M. (2021, 3. februar). *Se zavedamo pomembnosti medsebojnih odnosov na delovnem mestu?* Pridobljeno 10. marca 2023 iz <https://topstudent.si/2020/02/03/se-zavedamo-pomembnosti-medsebojnih-odnosov-na-delovnem-mestu/>
16. Penger, S. & Podbornik, I. (2018, februar/marec). *Avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu*. Pridobljeno 20. februarja 2023 iz [https://vodici.cek.ef.uni-lj.si/ld.php?content\\_id=34440329](https://vodici.cek.ef.uni-lj.si/ld.php?content_id=34440329)
17. Pšeničny, A. (2023). *Osebnost in samopodoba*. Pridobljeno 6. marca 2023 iz <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/osebnost-in-odnosi/osebnost/osebnost-in-samopodoba>
18. Rejc, M. & Starc, J. (2019, 12. julij). *Osebnostne lastnosti vodij 21. stoletja*. Pridobljeno 20. februarja 2023 iz <https://hrcak.srce.hr/file/342738>



19. Šest, P. (2021, 23. februar). *Medosebni odnosi v delovnem okolju ter njihova povezanost s trpinčenjem na delovnem mestu* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. marca 2023 iz <https://sfu-ljubljana.si/sl/blog/medosebni-odnosi-v-delovnem-okolju-ter-njihova-povezanost-s-trpincenjem-na-delovnem-mestu>
20. Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila international.
21. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5. izd.). New Jersey: Prentice-Hall.