

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urša Telič Miler

**Vključenost teorije o lastnostih vodje pri selekciji vodij v izbranih
slovenskih organizacijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urša Telič Miler

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

**Vključenost teorije o lastnostih vodje pri selekciji vodij v izbranih
slovenskih organizacijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

V prvi vrsti se zahvaljujem Borutu za vztrajno podporo in pomoč med mojim študijem. Zahvala gre tudi vsem drugim družinskim članom in prijateljem, ki me od kar pomnim podpirajo in verjamejo vame. Hvaležna sem tudi Eneju in Ažbetu za vsakodnevne popestritve in iskrenosti. Ne nazadnje pa tudi mentorju za vse spodbude, razumevanja in usmeritve. Z vašo pomočjo mi je uspelo osvojiti še en vrh na moji poti.

Vključenost teorije o lastnostih vodje pri selekciji vodij v izbranih slovenskih organizacijah

V preteklosti so ugotovitve o neposredni povezavi uspešnosti timov z osebami na vodilnih položajih sprožile val raziskav o ključnih lastnostih uspešnih vodij. Razvile so se različne teorije in pristopi za ugotavljanje lastnosti le teh. Ugotovljeno je bilo, da vodje potrebujejo ustrezne osebnostne in kognitivne lastnosti, družbene veščine in strokovno podkovanost. Prav te ugotovitve so še dandanes v pomoč pri iskanju ustreznega kadra, s katerimi organizacije lahko predvidijo potencial uspešnosti posameznika za pozicijo vodje. Tudi v slovenskem prostoru vse več zaposlovalcev pri izboru kandidatov za pozicijo vodje poleg strokovnega znanja zahteva ustrezne osebnostne lastnosti, ki predstavljajo ključ do uspešnega vodenja timov, premagovanja ovir in stresnih situacij ter doseganja zastavljenih ciljev.

Ključne besede: tim, vodstvo, vodje, teorija o lastnostih vodij.

Inclusion of the Trait theory of leadership in the selection of leaders in Slovenian organizations

The past research indicates a crucial link between success of teams and their leaders. Significant research has been made in the field of leadership traits that indicate the leader's performance. It has been found that leaders need to possess certain traits, cognitive abilities, social skills and expertise knowledge. The facts that have been found during this research have been of great help for the recruitment process of leaders as well as when predicting their success. The practice of identifying specific traits, besides expertise knowledge, has nowadays become a more frequent practice in the Slovenian recruitment process of leaders. These traits indicate the key element to the leadership success, to overcome obstacles and stressful situations as well as to achieve set goals.

Key words: team, leadership, leader, Trait theory of leadership

KAZALO

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | UVOD..... | 7 |
| 2 | OPREDELITEV TIMA..... | 8 |
| 2.1 | Organizacijski kontekst tima | 8 |
| 2.2 | Klasifikacija timov v organizacijah..... | 10 |
| 2.3 | Uspešnost tima..... | 11 |
| 2.4 | Pogoji za razvoj uspešnih timov | 12 |
| 2.4.1. | Sestava tima..... | 13 |
| 2.4.2. | Lastnosti in primernost nalog in ciljev za timsko delo..... | 14 |
| 2.4.3. | Delovni procesi tima | 15 |
| 2.4.4. | Podpora in nagrajevanje s strani organizacije | 16 |
| 3 | OPREDELITEV VODSTVA TIMA | 16 |
| 3.1 | Vodstvo v odnosu do tima in organizacije | 16 |
| 3.2 | Funkcije in naloge vodstva | 18 |
| 3.2.1 | Funkcije vodstva v prehodni fazi | 19 |
| 3.2.2 | Funkcije vodstva v akcijski fazi | 23 |
| 3.3 | Izbor vodstva tima | 26 |
| 3.4 | Zgodovina raziskovanja lastnosti vodje | 28 |
| 3.5 | Teorija o lastnostih vodje | 30 |
| 3.5.1 | Razvoj teorije o lastnostih vodje | 30 |
| 3.5.2 | Kategorizacija lastnosti v odnosu do vodij | 33 |
| 3.5.3 | Modeli lastnosti vodje | 33 |
| 3.6 | Opredelitev raziskovalnega vprašanja | 37 |
| 4 | METODOLOGIJA..... | 38 |
| 5 | REZULTATI RAZISKAVE | 41 |
| 5.1 | Ugotovitve | 48 |
| 5.2 | Omejitve raziskovalnega dela in priporočila za nadaljno raziskavo | 50 |

| | | |
|---|-----------------|----|
| 6 | ZAKLJUČEK..... | 51 |
| 7 | LITERATURA..... | 53 |

KAZALO TABEL

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabela 3.1 | Pristojnosti in odgovornosti menedžerjev in vodstva tima..... | 17 |
| Tabela 3.2 | Funkcije vodstva glede na vir vodstva..... | 19 |
| Tabela 3.3 | Viri vodstva v timu..... | 27 |
| Tabela 3.4 | Model lastnosti vodij..... | 34 |
| Tabela 3.5 | Vpliv distalnih in proksimalnih lastnosti na učinkovitost vodenja..... | 34 |
| Tabela 4.1 | Kodiranje besedila..... | 38 |
| Tabela 5.1 | Razmerje med iskanimi distalnimi in proksimalnimi lastnostmi..... | 42 |
| Tabela 5.2 | Razmerje med iskanimi lastnostmi za pozicijo vodje (glede na kodo 2)..... | 42 |
| Tabela 5.3 | Razmerje med iskanimi lastnostmi za pozicijo vodje (glede na kodo 1)..... | 43 |
| Tabela 5.4 | Razmerje med iskanimi osebnostnimi lastnostmi za pozicijo vodje..... | 44 |
| Tabela 5.5 | Razmerje med iskanimi kognitivnimi lastnostmi za pozicijo vodje..... | 45 |
| Tabela 5.6 | Razmerje med iskanimi vrednotami in motivi za pozicijo vodje..... | 45 |
| Tabela 5.7 | Razmerje med iskanimi družbenimi veščinami za pozicijo vodje..... | 45 |
| Tabela 5.8 | Razmerje med iskanimi veščinami reševanja problemov za pozicijo vodje..... | 46 |
| Tabela 5.9 | Razmerje med iskano strokovnostjo in znanjem za pozicijo vodje..... | 46 |
| Tabela 5.10 | Razmerje med iskanimi izkušnjami za pozicijo vodje..... | 47 |
| Tabela 5.11 | Vplivi lastnosti na uspešnost vodenja..... | 48 |

1 UVOD

V sodobnem času se morajo organizacije neprestano prilagajati spremembam na globalnih trgih. Tako teorija in praksa nakazujeta na to, da so organizacije s tradicionalno hierarhično strukturo manj fleksibilne od tistih, ki v svoje delovno okolje vključujejo delovne time. Zato so organizacije pričele v svojo organizacijsko strukturo vključevati različne time, s katerimi povečujejo svojo produktivnost, kvaliteto dela in zadovoljstvo zaposlenih. Da bi timi delovali kar se da uspešno in učinkovito, morajo biti zadoščeni določeni pogoji. Hackman (1987), Bennis in Biederman, so mnenja, da je eden ključnih dejavnikov učinkovitega tima vloga vodje tima ter izbor ustreznega kandidata za to nalogo (Hackman 1987, 315–342; Bennis in Biederman v Levi 2011, 23).

Colbert in drugi (2012) navajajo, da teorija o lastnostih vodje predpostavlja, da se vodje razlikujejo od ostalih glede na nekatere lastnosti, ki jih imajo (Colbert in drugi 2012, 670–685). Če upoštevamo načela te teorije, mora organizacija v prvi fazi definirati lastnosti in veščine vodje, ki so potrebne za doseg želenega cilja, da bi lahko izbrala najbolj primerne kandidata za vodjo tima. Derue in drugi (2011) menijo, da je razumevanje le teh lahko v veliko pomoč organizacijam pri izboru in usposabljanju vodij (Derue in drugi 2011, 7–52). Judge in drugi (2002) so bolj natančno opredelili 5 tipov osebnosti, ki jih povezujejo z uspešnostjo vodij; ekstrovertiranost, vestnost, čustvena stabilnost in odprtost. (Judge in drugi 2002, 765–780).

Z namenom iskanja odgovorov na raziskovalno vprašanje "Kakšne lastnosti iščejo zaposlovalci v slovenskih organizacijah za pozicijo vodje?" bo v nadaljevanju teoretičnega dela magistrske naloge najprej podrobno predstavljen teoretični okvir soodvisnost tima in vodje znotraj organizacij ter vloge vodij. Ne nazadnje bo predstavljena teorija o lastnostih vodij ter lastnosti, povezane z učinkovitostjo vodenja.

Z opiranjem na teoretični del magistrske naloge bo empirični del predstavil odgovore na raziskovalno vprašanje o tem, kakšne lastnosti kandidatov za pozicijo vodje iščejo zaposlovalci v Sloveniji. Odgovori so rezultat raziskave in analize besedil zaposlitvenih oglasov za delovno mesto vodij, ki so bili objavljeni na spletnem portalu www.mojedelo.com v obdobju med 20. 7. 2016 in 17. 8. 2016.

2 OPREDELITEV TIMA

Tim je Levi (2011) opredelil kot posebno zvrst skupine v obsegu manjšega razpona in bolj zaprtega tipa. V timu je največkrat vključenih od 4 do 20 oseb, med katerimi potekajo direktne interakcije, kar ni nujno, da velja za večje skupine. Člani tima imajo specifična znanja, veščine in zmožnosti v odnosu do specifično dodeljenih nalog. Timi so največkrat del večjih organizacij (Levi 2011, 4).

Forsyth definira tim kot strukturirano skupino ljudi, ki deluje na definiranem skupnem cilju, za doseg katerega je potrebna koordinacija interakcij med njimi. Poleg tega izpostavlja odgovornost članov tima za rezultate projekta (Forsyth v Levi 2011, 4).

Katzenbach in Smith pri definiranju tima poleg skupnih ciljev, namena in odgovornosti tima, izpostavljata predvsem manjši obseg timov in komplementarnost veščin in znanj članov, ki so v direktnih interakcijah. Le ta so po besedah Katzenbacha in Smitha (Katzenbach in Smith v Levi 2011, 5) potrebna za učinkovitost timskega dela.

Cohen in Bailey (1997) tim definirata kot nabor posameznikov, ki so pri opravljanju delovnih nalog soodvisni drug od drugega ter soodgovorni za nastale rezultate. Timi in njihova okolica jih prepoznava kot ločeno družbeno enoto znotraj enega ali več večjih družbenih sistemov (Cohen in Bailey 1997, 241).

Levi (2011) navaja, da je za učinkovitost timov potrebno aktivno sodelovanje. Timi morajo imeti vse pogoje za samostojno delovanje. Za doseganje začrtanih ciljev morajo timi imeti avtonomnost, odgovornost in moč do upravljanja, tudi če so del večjih organizacij (Levi 2011, 5). Značilnost članov tima, ki jo izpostavlja Hayes, je večja nagnjenost k sodelovanju in vzajemni pomoči (Hayes v Levi 2011, 5).

2.1 Organizacijski kontekst tima

Skozi zgodovino so organizacije glede na svoje potrebe razvijale različne načine organiziranja ljudi v delovne skupine in time. Levi (2011) opiše prve pristope organiziranja ljudi v delovne skupine, med katere sodi tudi vojaški model hierarhično strukturiranih skupin. Pri tem modelu je značilno, da ima vsak član skupine svojega nadrejenega, ki mu podaja ukaze in izvaja kontrolo. Drugi pristop organiziranja delovnih skupin pa je temeljil na načelih kmetijstva in

obrnitstva. Oblikovale so se manjše skupine s kolektivnimi aktivnostmi in možnostjo napredovanja. Povod za oblikovanje in vključevanje timov v organizacije so bile različne raziskave in dognanja o vplivih različnih dejavnikov na uspešnost, produktivnost in fleksibilnost organizacij. V letih 1920-1930 so se v družbi začela pojavljati različna vprašanja o človeškem odnosu do delovnega okolja. Zanimanje za to tematiko je pripeljalo do različnih znanstvenih raziskav in dognanj (Levi 2011, 11–14).

Eden prvih raziskovalcev te tematike, Norman Triplett, je raziskoval učinke individualnega in skupinskega dela na delovno uspešnost posameznika ter prišel do ugotovitve, da so ljudje bolj učinkoviti in produktivni, ko delajo v skupinah (Norman Triplett v Levi 2011, 13–14).

Mayo je navedel, da okolje vpliva na delovno produktivnost posameznikov ter da imajo socialni dejavniki velik vpliv na učinkovitost na delovnem mestu (Mayo v Levi 2011, 12).

Kurt Lewin je v nasprotju s svojimi predhodniki pričel z raziskovanjem dinamike skupin in ne več posameznikov znotraj skupine. S pomočjo teorije so-iotehničnega sistema so v 60-ih letih predstavili način, kako analizirati, kaj ljudje delajo na delovnem mestu in kako jih najbolje organizirati v skupine (Kurt Lewin v Levi 2011, 14).

Appelbaum in Batt sta ugotovila tudi, da je oblikovanje timov znotraj organizacije potrebno, kadar delovna mesta niso tehnično definirana in rutinska, ampak so soodvisna eno od drugega in potrebujejo koordiniranje. Timi so dobrodošli tudi, ko je potrebna višja fleksibilnost organizacije (Appelbaum in Batt v Levi 2011, 12).

Levi (2011) navaja naslednje okoliščine, v katerih naj bi organizacije vključevale delovne time v svoje delovanje; kadar želijo izboljšati produktivnost in ko imajo opravka s kompleksnim delom. Bil je mnenja, da delovanje timov pripomore tudi h kakovosti storitev ali produktov, doseganju dobre podpore strankam ter uvajanju hitrih sprememb (Levi 2011, 9–11).

Današnje sodobne raziskave dinamike skupin so prerasle iz sociološko psiholoških v interdisciplinarne raziskave, ki vključujejo različne vidike antropologije, politologije, komunikologije, itd. Zaradi pozitivnih učinkov in dognanj raziskav je vključevanje timov v

organizacije postala redna praksa. Tako lahko danes v organizacijah zasledimo svetovalne time, projektne time, servisne time, specializirane time, strateške time itd.

2.2 Klasifikacija timov v organizacijah

Znotraj organizacij se timi oblikujejo s specifičnim namenom in za različne funkcije. V organizacijskem kontekstu Stundstrom in drugi (1990), Mohrman in Hayes, time klasificirajo glede na: aktivnosti, ki jih opravljajo timi, stalnost ali začasnost tima, glede na to, koliko notranje specializiranosti in soodvisnosti potrebujejo timi, količino interakcij in koordinacije timov z ostalimi deli organizacije ter moč, ki jo timi premorejo (Stundstrom in drugi 1990, 120–133; Mohrman in Hayes v Levi 2011, 7).

Glede na aktivnosti, ki jih timi opravljajo, je Sundstorm definiral 5 tipe timov. Med njimi so proizvodni in storitveni tim za proizvodnjo izdelkov in storitev na ponavljajoči si ravni, svetovalni in menedžment timi za planiranje, koordiniranje in razvoj pravil, projektni in razvojni timi, ki so raziskovalni in inženirski timi, strokovni timi, ki morajo doseči nek cilj v določenem časovnem obdobju in akcijski/pogajalski timi, ki izvajajo aktivnosti v kratkem časovnem okvirju ter lahko te aktivnosti ponovijo pod drugimi pogoji (Sundstorm v Cohen in drugi 1997, 241).

Cohen in Bailey (1997) opisujeta 4 tipe timov.

- a) Delovni timi, ki predstavljajo kontinuirane delovne enote, ki proizvajajo produkte ali storitve. Člani delovnega tima imajo stalno pozicijo v tem timu in dobro definirane naloge. Tradicionalno so bili delovni timi vodeni s strani nadrejenih izven tima, danes pa poznamo samoupravljaljske in avtonomne time, ki jih vodijo predhodno usposobljeni člani tima. Samoupravljaljske time so organizacije pričele uvajati zaradi zmanjševanja stroškov, izboljšanja produktivnosti in kvalitete.
- b) Paralelni timi so primarno oblikovani z namenom izvajanja aktivnosti za izboljšanje in nadgradnjo obstoječih organizacijskih procesov ter reševanje problemov. Delujejo paralelno z organizacijo in z omejeno avtoriteto. Paralelne time sestavljajo zaposleni iz različnih oddelkov, ki organizaciji glede na svoje ugotovite podajajo predloge in ideje.
- c) Projektni timi imajo časovno omejene naloge ter zahtevajo znanje, dobro presojo in strokovnost članov. Sestavljajo jih eksperti z različnih področij organizacije, ki se po

zaključku projekta vrnejo na svoje oddelke ali pričnejo z novimi projekti. Rezultati zaključenih projektov so enkratni, največkrat ne ponavljajoči se produkti, rešitve ali storitve.

- d) Menedžerski timi imajo nalogo koordiniranja in usmerjanja podrejenih oddelkov v organizaciji ter so odgovorni za njihove rezultate. Glede na hierarhijo organizacije lahko le ta vsebuje več različnih menedžerskih timov (Cohen in Baily 1997, 242–243).

2.3 Uspešnost tima

Levi in Slem menita, da je uspešnost tima odvisna tako od različnih dejavnikov kot tudi od zornega kota ocenjevalca. Tako imajo lahko člani tima glede uspešnosti drugačno mnenje od menedžerjev organizacije. Člani tima se največkrat osredotočajo na ocenjevanje operativnih postopkov in doprinosa posameznikov znotraj tima, medtem ko menedžerji gledajo predvsem na končne rezultate tima in vpliv le teh na organizacijo. Zato je merjenje uspešnosti tima lahko pravi izziv (Levi in Slem v Levi 2011, 19).

Hackman (1987), Sundstrom (1990) sta bila mnenja, da se uspešen tim ne ponaša le z izpolnjenimi nalogami in cilji, temveč tudi z dobrimi socialnimi odnosi med člani tima. Dobri socialni odnosi ter spodbude k osebni in profesionalni razvoju posameznikov v skupini sodijo med glavne pokazatelje uspešnega tima (Hackman 1987, 315–342; Sundstrom in drugi 1990, 120–133).

Tako je med drugimi Hackman (1987) mnenja, da se uspešnost tima lahko definira v odnosu do izpolnjenih nalog ter glede na razvoj socialnih odnosov in razvoj posameznika znotraj tima (Hackman 1987, 315–342).

Hackman (1987) meni, da se ocenjevanja uspešnosti tima glede na opravljene naloge in dosežene cilje večinoma poslužujejo menedžerji in vodstvo organizacij. V tem primeru se predpostavlja, da je tim uspešen, ko doseže zastavljen cilj. Le ta je dosežen takrat, ko so s končnim rezultatom ali produktom zadovoljni tako nadrejeni in stranke kot člani tima. (Hackman 1987, 315–342).

Sundstrom (1990) opredeljuje uspešnost tima glede na to, kako se le ta med opravljanjem svojih nalog razvija in nadgrajuje svoje veščine in potencialne. Način delovanja tima mora

motivirati in spodbujati člane tima k nadaljnem timske delu. Prepričan je, da tim lahko to doseže le z dobrimi socialnimi odnosi. Zato uspešni timi potrebujejo skupinsko kohezijo, ki se razvije iz emocionalnih vezi med člani tima, in učinkovito komunikacijo, ki temelji na razumevanju in zaupanju (Stundstrom in drugi 1990, 120–133).

Doprinos uspešnega tima se ne odraža le v povezavi z organizacijo, temveč tudi v odnosu do posameznika znotraj tima. Katzenbach in Smith sta prepričana, da je uspešen tim tisti, ki omogoča razvoj in napredovanje posameznikov znotraj tima. Timsko delo naj bi izboljšalo tako socialne kot interpersonalne veščine posameznikov v timu (Katzenbach in Smith v Levi 2011, 21). Poleg tega naj bi posamezniku omogočalo učenje od sočlanov, razvoj komunikacijskih in organizacijskih veščin. Zato O'Dell meni, da bi se morala pri ocenjevanju delovne uspešnosti tima upoštevati tudi uspeh in napredovanje posameznikov znotraj tima (O'Dell v Levi 2011, 21).

Cohen in Bailey (1997) uspešnost tima ocenjujeta glede na rezultate, ki nastanejo v odnosu do organizacije. Ocenjujeta vplive rezultatov glede na različne nivoje organizacije in sicer na individualnem nivoju, skupinskem nivoju, na nivoju poslovne enote in nivoju celotne organizacije. Uspešnost timov sta, glede na njihov vpliv, kategorizirali v 3 glavne dimenzije. To so učinkovitost izvedbe glede na kvaliteto in kvantiteto produkta, kjer merita učinkovitost, produktivnost, odzivni čas, količino, zadovoljstvo kupca in inovativnost, odnosi med člani tima, kjer merita zadovoljstvo zaposlenih ter predanost in zaupanje v menedžment ter vedenjske rezultati, ki so pridobljeni z meritvami odsotnosti, prometa in varnosti v timu (Cohen in Bailey, 1997, 243).

2.4 Pogoji za razvoj uspešnih timov

Za doseganje delovne uspešnosti in učinkovitosti katerega koli tima je potrebno zadostiti nekaterim pogojem. Levi (2011) med primarne pogoje za uspešnost tima umesti sestavo tima in ustreznost posameznikov za timsko delo, lastnosti in primernost nalog in ciljev za timsko delo, razvoj dobrih internih delovnih procesov tima, podporo in nagrajevanje s strani organizacije ter ustreznost vodstva tima (Levi 2011, 22–27).

Iz različnih raziskav je razvidno, da se nekateri pogoji za doseganje uspešnosti tima nekoliko razlikujejo, kadar klasificiramo time glede na aktivnosti, ki jih opravljajo. Cohen in Bailey

(1997) trdita, da se dejavniki uspešnega tima razlikujejo glede na proizvodne time, menedžerske time in strokovne time (Cohen in Bailey 1997, 243–245).

Hackman (1987) je med raziskovanjem timov v delovnem okolju in laboratorijih izpostavil 5 ključnih dejavnikov uspešnih timov, med katerimi so: jasna usmeritev in cilj, ki sta ključna za delovanje in ocenjevanje uspešnosti tima, dobro vodstvo za upravljanje notranjih in zunanjih odnosov ter usmerjanje tima proti cilju, primernost nalog za timsko delo, razpoložljivost resursov za izvajanje nalog (materialnih, kadrovskih, usposabljanja) ter podporno okolje organizacije, ki omogoča avtonomnost tima pri določenih odločitvah (Hackman 1987, 315–342).

Pri raziskovanju menedžerskih timov v večjih organizacijah sta Katzenbach in Smith ugotovila, da so za uspeh tima potrebni jasni cilji, skupni pristop in metoda za izvajanje nalog in ciljev, občutek skupne odgovornosti, manjše število članov tima z ustreznimi kompetencami in veščinami ter predanost k skupnemu cilju (Katzenbach in Smith v Levi 2011, 29).

Levi in Sleim sta pri raziskovanju timov v visoko tehnoloških podjetjih ugotovila, da je za uspešnost strokovnih timov potrebno ocenjevanje in nagrajevanje tima, dobri socialni odnosi, podpora organizacije, jasni cilji, primernost nalog za timsko delo ter dober vodja tima, (Levi in Sleim v Levi 2011, 28).

2.4.1. Sestava tima

V kolikor želimo oblikovati uspešen tim, moramo kar nekaj časa posvetiti izboru ustreznih kandidatov za sestavo tima, saj je izvedba nalog in doseganje ciljev v veliki meri odvisna od kvalitet, ki jih premorejo posamezniki znotraj tima. Levi (2011) meni, da morajo timi vsebovati osebe z znanji, veščinami in zmožnostmi opravljanja timskih delovnih procesov in nalog. Ne nazadnje mora tim vsebovati tudi posameznike, ki imajo moč odločanja in avtoritete znotraj organizacije (Levi 2011, 22–23).

Guzzo in Dickson (1996) pri sestavi uspešnih timov izpostavljata pomen raznolikosti znanj in veščin posameznikov znotraj tima. S temi dosežemo višjo produktivnost in kreativnost tima

pod pogojem, da so člani tima visoko usposobljeni in predani doseganju ciljev (Guzzo in Dickson 1996, 307–338).

Levi (2011) dodaja, da za dober tim ni pomembno le heterogeno strokovno znanje posameznikov, temveč tudi njihove socialne veščine in karakterne lastnosti. Predvsem morajo člani tima znati medsebojno sodelovati in imeti veščine reševanja problemov, timskega dela in komuniciranja (Levi 2011, 33).

2.4.2. Lastnosti in primernost nalog in ciljev za timsko delo

Hackman (1987) navaja, da je pri dodeljevanju nalog timom potrebno upoštevati, da niso vse delovne naloge primerne za timsko delo. Od tega, kakšne naloge dodelimo timu, je odvisna uspešnost izvedbe. Naloge morajo biti jasno definirane in smiselno umeščene v doseganje končnega cilja. Naloge, primerne za timsko delo, so kompleksne in zahtevajo integracijo aktivnosti vseh članov tima. Največkrat so to naloge, ki so preveč zahtevne, da bi jih lahko v celoti izvedel posameznik (Hackman 1987, 315–342).

Z definiranjem tipov nalog, primernih za time, se je ukvarjal McGrath. Med naloge, primerne za timsko delo, je uvrstil naloge, namenjene generiranju novih idej in pristopov ter razvoju in načrtovanju vedenjskih aktivnosti, naloge reševanja sporov in problematičnih situacij, naloge sprejemanja odločitev, kadar ni pravih in napačnih odgovorov, izvedbene naloge, namenjene razvoju produkta ali storitve ter naloge pogajanja, namenjene reševanju konfliktov (McGrath v Levi 2011, 24).

Levi (2011) dodaja, da med izvajanjem nalog timi potrebujejo stalne in verodostojne povratne informacije o njihovi uspešnosti izvedbe s strani organizacije. Le tako lahko izboljšajo svojo učinkovitost pri doseganju ciljev (Levi 2011, 70). Lock in Latham poudarjata, da morajo biti cilji tima jasni in specifični, merljivi in zahtevni, vendar dosegljivi (Lock in Latham v Levi 2011, 45). West pa, da se cilj med izvajanjem nalog po potrebi prilagaja ali spreminja, v kolikor to pripomore k izboljšanju izvedbe ali produktivnosti tima (West v Levi 2011, 47).

Zander meni, da cilji dosežejo svoj namen, kadar služijo kot standard za ocenjevanje izvedbe, motivirajo člane tima k udeleževanju pri nalogah, usmerjajo timske aktivnosti, spodbujajo timsko delo. Ne nazadnje služijo kot kriterij za ocenjevanje ustreznosti odločitev in aktivnosti

tima, predstavljajo način vzpostavitve komunikacije in informiranja zunanjih javnosti o delovanju tima ter predstavljajo standard za nagrajevanje ali kaznovanje dela članov tima (Zander v Levi 2011, 45).

2.4.3. Delovni procesi tima

Levi (2011) opisuje, da gredo vsi timi v času izvajanja projekta skozi različne faze in delovne procese, ki jih vodi in usmerja vodja tima. Glede na to, kako se razvija tim v posameznih fazah in kako dolgo le te trajajo, so odvisni tudi rezultati in uspešnost tima. Delovni procesi tima se razvrščajo glede na 3 možne vidike, in sicer glede na: razvoj skupine/tima, razvoj projekta, ciklično ponavljajoče se faze (Levi 2011, 39–43).

Tuckmanova in Jensenova teorija o razvojnih fazah timov temelji na razvoju internih odnosov med člani tima. Razvoj timov sta razdelila v 5 faz. Mednje sodijo začetna faza, faza konfliktov, faza normiranja, zrela faza in zaključna faza.

V začetni fazi oblikovanja tima se člani tima spoznajo in ugotovijo, kako delovali kot skupina. Posvečajo se predvsem načrtovanju. Tim določi vodjo, v kolikor tega ne stori organizacija sama. Faza se zaključi, ko med člani potekajo sproščene interakcije. Sledi ji faza konfliktov, ki prinese razprave o vlogah in zahtevah projekta. V tej fazi se člani tima velikokrat soočajo z dejstvom, da je projekt bolj zahteven od pričakovanega, zaradi česa se povečajo zahteve in zadolžitve. Ta faza je pomembna za uvid različnih perspektiv, razjasnitev ciljev in povečanje skupinske kohezije.

Faza normiranja je faza pričetka realizacije delovnih nalog, ki prinese višjo kohezijo in samozavest tima. V tej fazi se opredelijo osnovna pravila in norme, tim prične razvijati svojo identiteto in kulturo, konflikte zamenjajo konstruktivne diskusije in kompromisi. Sledi zrela faza, v kateri so člani tima osredotočeni na nalogo in upoštevajo norme. Razvitost odnosov med člani omili stres približujočih se rokov. (Tuckmanova in Jensenova v Levi 2011, 40). Hare je z raziskavo pokazal, da je v zreli fazi najvišja produktivnost (Hare v Levi 2011, 41). Ne nazadnje pride zaključna faza, za katero Wheelan navaja ocenjevanje doseženih ciljev in načrtovanje izboljšav (Wheelan v Levi 2011, 41).

McIntyre in Salas sta predstavila model o razvoju tima glede na veščine, ki jih člani pridobijo med izvajanjem projekta. V začetni fazi gre za veščine izoblikovanja vlog v projektu, sledi

faza razvoja koordinacijskih veščin in na koncu še faza povečanja fleksibilnosti in raznolikosti veščin (McIntyre in Salas v Levi 2011, 41).

McGrath med delovne procese timov uvršča izbor ciljev, reševanje problemov, reševanje konfliktov in izvedbo (McGrath v Levi 2011, 41).

Bales in Wheelan menita, da v nekaterih primerih med iskanjem ravnovesja, izpolnjevanjem nalog in razvojem socialnih odnosov timi lahko prehajajo iz ene faze v drugo in potem spet nazaj. Ciklična perspektiva delovnih procesov tima predpostavlja, da se lahko nekatere faze ponavljajo glede na potrebe tima (Wheelan, Bales v Levi 2011, 41–42).

2.4.4. Podpora in nagrajevanje iz strani organizacije

Podpora in nagrajevanje s strani organizacije v odnosu do timov je v veliki meri odvisna od organizacijske kulture. Organizacijsko kulturo oblikujejo vrednote in prepričanja, na katera se organizacija opira pri svojem delovanju in komuniciranju z internimi in eksternimi javnostmi. Prav organizacijska kultura pa vpliva na komuniciranje tima in koordinacijo dela v timu, kako tim deluje znotraj organizacije ter kakšne podpore, ocenjevanja in nagrajevanja je deležen s strani organizacije.

Levi (2011) opisuje, da so timi bolj uspešni, kadar delujejo v organizacijah, ki spodbujajo odprto in jasno komunikacijo, sodelovanje, avtonomnost timov in podporno okolje. Za podporno okolje se smatra zagotavljanje ustreznih resursov, potrebnih za izvedbo projekta. Timi za opravljanje nalog potrebujejo finančne in kadrovske resurse, prav tako pa tudi tehnično pomoč in usposabljanja za nadgradnjo znanj in veščin. K uspehu tima pripomore jasno definiran sistem ocenjevanja in nagrajevanja. Pomembne so tudi povratne informacije o učinkovitosti delovanja tima in vpliva rezultatov na celotno organizacijo, le tako se lahko tim izpopolnjuje in nadgrajuje (Levi 2011, 57–73).

3 OPREDELITEV VODSTVA TIMA

3.1 Vodstvo v odnosu do tima in organizacije

Day in drugi opisujejo vodenje kot proces in nabor funkcij, ki jih izvaja posameznik ali več članov tima. Z njimi vplivajo na procese tima z namenom učinkovitega opravljanja nalog in

doseganja ciljev (Day in drugi v Levi 2011, 166). Morgenson in drugi (2010) so vodenje opisali kot proces zadovoljevanja potreb tima z namenom povečanja timske učinkovitosti (Morgenson in drugi 2010, 5–39).

McGrath meni, da procese vodenja lahko izvaja posameznik, več različnih članov tima ali tim kot enota, glede na različne situacije in potrebe tima. (McGrath v Morgenson 2010, 8). Zato se v literaturi pojavlja izraz vodstvo, ki se nanaša na vse zgoraj omenjene variante in ne zgolj na vodjo kot posameznika. V nadaljevanju se uporablja izraz vodstvo za opis posameznika ali več članov tima s funkcijo vodenja.

Vodstva se lahko razlikujejo glede na način, kako jim je bila dodeljena funkcija vodenja. Morgenson in drugi (2010) glede na vir vodstva razlikujejo interno in eksterno vodstvo v odnosu do tima. Opredelijo interno vodstvo kot tisto, ki je znotraj tima in neposredno deluje v timu, medtem ko je eksterno vodstvo izven tima ter znotraj ali zunaj organizacije (Morgenson in drugi 2010, 5–39).

Levi (2011) razlikuje time po pristopu vodenja, distribuciji vodstvenih vlog in moči, ki jo premorejo vodje. Glede na število vodij znotraj enega tima poznamo time brez vodstva, samoupravljaljske time, kadar so v timu vloge vodenja razdeljene glede na različne naloge, ki jih opravlja tim so to timi z decentraliziranimi vlogami vodij, največkrat pa vlogo vodje prevzame ena sama oseba, ki jo določi organizacija ali jo izberejo člani tima sami (Levi 2011, 165–179).

Pri razumevanju vlog in pristojnosti vodstva v odnosu do tima in organizacije je potrebno jasno razlikovanje med menedžerji in vodstvom znotraj organizacije. Pristojnosti in odgovornosti menedžerjev in vodstva tima so navedene v tabeli 3.1.

Tabela 3.1: Pristojnosti in odgovornosti menedžerjev in vodstva tima

| | Menedžer | Vodstva tima |
|--------------------------|---|---|
| Moč in avtoriteta | Ima moč in avtoriteto v odnosu do svojih podrejenih, podano iz strani organizacije. | Moč in avtoriteta je odvisna od načina določitve vodstva, vodstvo, izbrano s strani organizacije, ima večjo moč |

| | | |
|---|---|---|
| | | in avtoriteto od vodstva, izbranega s strani članov tima. |
| Odgovornost za rezultate | Prevzema odgovornost za rezultate podrejenih. | Odgovornost je porazdeljena med vse člane tima. |
| Moč odločanja | Ima moč samostojnega odločanja. | Usmerja procese odločanja znotraj tima. |
| Moč odločanja pri reševanju kadrovskih izzivov | Ima moč odločanja glede zaposlovanja in odpuščanja. | Večinoma nimajo te pristojnosti. |

Vir: Levi (2011, 167).

3.2 Funkcije in naloge vodstva

Lastnosti vodstva so tesno povezane z uspešnostjo izvajanja nalog in funkcij. Zato je smiselno opredeliti in poznati, katere so funkcije in naloge vodstva. Med funkcije vodstva McGrath in Schutz prištejata opazovanje in ugotavljanje pomanjkljivosti v timu, upravljanje z ovirami in izvajanje aktivnosti zoper njih ter zadovoljevanje kritičnih potreb tima (McGrath, Schutz v Morgenson in drugi 2010, 5–39).

Morgenson in drugi (2010) so funkcije in naloge vodstva bolj natančno razdelili glede na dva timska procesa, ki se lahko ciklično ponavljata (glej tabelo 3.2). To sta prehodni proces ali faza, ki zajema ocenjevanje in planiranje aktivnosti za doseganje ciljev, in akcijski proces ali faza, v kateri se izvajajo aktivnosti, ki neposredno vodijo k cilju (Morgenson in drugi 2010, 10).

Tabela 3.2: Funkcije vodstva glede na vir vodstva

| Funkcije vodstva | Formalnost vodstva | | | |
|---|--------------------|----------|------------------|----------|
| | neformalno izbrano | | formalno izbrano | |
| | interno | eksterno | interno | eksterno |
| Prehodna faza: | | | | |
| sestava tima | | | ++ | +++ |
| definiranje poslanstva | ++ | +++ | +++ | +++ |
| zastaviti pričakovnja in cilje | ++ | | ++ | +++ |
| struktura in načrt | +++ | + | +++ | + |
| Uspostavljanje in razvoj tima | + | +++ | ++ | ++ |
| osmišljanje timskega dela | + | +++ | ++ | +++ |
| Zagotovitev povratnih informacij | +++ | +++ | +++ | +++ |
| Akcijaska faza: | | | | |
| Spremljanje tima | ++ | | ++ | +++ |
| upravljanje z tinskimi omejitvami | + | ++ | ++ | +++ |
| izzivanje tima | | + | ++ | +++ |
| opravljanje tinskih nalog | +++ | | +++ | ++ |
| reševanje problemov | +++ | + | +++ | ++ |
| zagotavljanje resursov | | ++ | ++ | +++ |
| samoupravljanja znotraj tima | | | + | +++ |
| zagotavljanje podpore družbeno socialne klime | +++ | | +++ | ++ |

Tabela prikazuje vire vodstva z najboljšimi možnostmi za opravljanje določene funkcije znotraj tima. + prikazuje dobro, ++ zelo dobro in +++ najboljšo možnost opravljanja funkcije. Celice brez znaka predpostavljajo da ima dotični vir vodstva slabe možnosti za opravljanje funkcije.

Vir: Morgenson in drugi (2010, 10).

3.2.1 Funkcije vodstva v prehodni fazi

Marks navaja, da se v fazi pred izvajanjem aktivnosti vodstvo in tim osredotočata na strukturiranje tima, planiranje delovnih nalog ter ocenjevanje tinskih zmožnosti za doseganje ciljev (Marks v Morgenson in drugi 2010, 11). Morgenson in drugi (2010) še dodajajo, da mora v tej fazi vodstvo zagotoviti pravo strukturo ljudi v timu, definirati končni cilj, določiti standarde in norme tima, opredeliti strukturo vlog in odgovornosti v timu, zagotoviti usposobljen kader za izvedbo delovnih nalog, osmisлити tinsko delo in vizijo in ne nazadnje zagotoviti tok povratnih informacij o delovanju tima in vplivov na organizacijo (Morgenson in drugi 2010, 11–12).

Dahlin, Keller, Barrick in drugi menijo, da sestava tima v veliki meri vpliva na kasnejše timske procese, uspešnost in fleksibilnost tima. Predvsem demografske raznolikosti, osebnostne lastnosti in sposobnosti posameznikov ključno vplivajo na to, kako se bo odvijala komunikacija znotraj tima in izmenjevanje informacij ter kakšna koordinacija bo potrebna znotraj tima in kako se bodo soočali s konflikti in spremembami. Ne nazadnje, kakšna bo timska kohezija (Dahlin in drugi, Keller, Barrick in drugi v Morgenson in drugi 2010, 12–13). Beal in drugi navajajo, da se skupinska ali timska kohezija nanaša na medsebojno vez, ki

povezuje člane skupine ali tima (Beal in drugi v Levi 2011, 62). Številni avtorji, med drugim Hackman, Mullen, Copper, Beal in Sundstorm, opisujejo pozitivne vplive kohezije tima na zmanjševanje stresa v timu, zadovoljstvo, učinkovitost, komunikacijo, ne nazadnje člani kohezivnega tima lažje oblikujejo skupne cilje, odločitve in norme (Hackman, Mullen in Copper, Beal, Sundstorm v Levi 2011, 62–63).

Morgenson in drugi (2010) opisujejo, da je vloga vodstva pri sestavi tima ključna in obsega več različnih funkcij. Med njimi sta izbor posameznikov, sposobnih za opravljanje delovnih nalog in doseganje ciljev, ki jih od njih pričakuje organizacije, in zagotavljanje, da bodo izbrani posamezniki v kasnejših fazah in projektih nagnjeni k razvijanju tima in delovnega okolja. Poleg tega morajo vodje pri izboru posameznikov upoštevati njihov nabor veščin, znanj, sposobnost in izkušenj v povezavi z delovnimi nalogami kot tudi njihove vrednote in družbene veščine. Usklajevati morajo sestavo tima z delovnimi nalogami in okoljem ter prilagajati sestavo tima s spreminjajočimi se delovnimi nalogami in okoljem (Morgenson in drugi 2010, 12–13). Pri izvajanju te funkcije je najbolj uspešno formalno izbrano interno ali eksterno vodstvo tima (glej tabelo 3.4 (Morgenson in drugi 2010, 10)).

Pokras poudarja, da je že v začetni fazi pomembno, da imajo vsi člani tima enako razumevanje poslanstva, projekta in cilja ter da se z njimi strinjajo (Pokras v Levi 2011, 51). Morgenson in drugi (2010) so prepričani, da morajo biti pričakovanja organizacije o aktivnostih in ciljih tima opredeljena z otipljivimi in razumljivimi nalogami in rezultati, poslanstvo in namen tima pa jasno in razumljivo predstavljena članom tima. Naloga vodstva je zagotoviti, da sta poslanstvo in cilj jasno in razumljivo definirana, timu predstavljata izziv, vsečna in se z njima strinjajo in identificirajo vsi člani tima. Poleg tega mora vodstvo zagotavljati usklajevanje tima z namenom, cilji, taktičnimi in strateškimi načrti organizacije (Morgenson in drugi 2010, 13–14).

Dionne in drugi navajajo, da je funkcija vodstva definiranja poslanstva pomembna, saj razumevanje poslanstva s strani članov tima bistveno vpliva za doseganje ciljev, razvoj skupne identitete in skupinske kohezije (Dionne in drugi v Morgenson in drugi 2010, 13).

Herrenkohl dodaja, da je pred začetkom izvajanja aktivnosti tima potrebno definirati skupne cilje, vloge in odgovornosti posameznikov znotraj tima, norme in pričakovanja glede

učinkovitosti izvedbe. Zgoraj navedeno je priporočljivo vključiti v formalno pogodbo in s tem preprečiti kasnejše zaplete (Herrenkohl v Levi 2011, 50).

Enstein, Knight in drugi med funkcije vodstva prištevajo določitev jasnega cilja, ki bo timu predstavljal izziv, in jasnih pričakovanj o izvedbi. To lahko vodstvo naredi tudi z aktivnim vključevanjem tima k sodelovanju. Poleg tega mora vodstvo navdihovati, motivirati in usmerjati tim proti zastavljenemu cilju ter razviti sistem nagrajevanja za dosežke (Enstein in drugi, Knight in drugi v Morgenson in drugi 2010, 14).

Feldman opisuje štiri funkcije vzpostavljenih norm znotraj tima ali skupine. Le te olajšajo izražanje glavnih vrednot tima. Zaradi višje predvidljivosti vedenja znotraj tima vplivajo norme na lažje koordiniranje aktivnosti ter olajšajo določitev ustreznega vedenja znotraj tima. Norme vplivajo tudi na razvoj identitete tima in diferenciacije od drugih (Feldman v Levi 2011, 48).

Številni avtorji so bili prepričani, da so jasni cilji in pričakovanja ključni za delovanje tima. Lock in Lathman sta bila mnenja, da jasni cilji pripomorejo k usmerjanju in motiviranju posameznikov k doseganju ciljev (Lock in Lathman v Morgenson in drugi 2010, 14–15) medtem ko Sivunen meni, da jasni cilji igrajo vlogo pri oblikovanju identitete tima in identificiranju prednosti posameznikov v timu (Sivunen v Morgenson in drugi 2010, 14–15). Chohen, Durham, Sagie, Wegge, Yammarino in Naughton, poudarjajo še pomen sodelovanja članov tima pri oblikovanju ciljev. Menijo, da na ta način lahko dosežemo višjo predanost članov in kohezijo tima (Chohen, Durham in drugi, Sagie, Wegge, Yammarino in Naughton v Morgenson in drugi 2010, 15).

Morgenson in drugi (2010) navajajo, da strukturiranje in načrtovanje timskega dela sledi po zaključku definiranja ciljev in pričakovanj. V tej fazi se določi koordinacijo delovnih nalog in načina delovanja tima za doseganje cilja. Vloga vodstva je določiti najbolj optimalno pot do cilja z dodeljevanjem delovnih nalog in določitvijo časovnega okvirja posameznih aktivnosti. Ta naloga je najlažje izvedljiva za interno neformalno vodstvo, ki je v konstantnem stiku z ostalimi člani tima (Morgenson in drugi 2010, 15–16).

Številni avtorji, med drugim Levi (2011), Morgenson in drugi (2010) so mnenja, da je za kolektivno in usklajeno delovanje tima potrebno predhodno znanje ali usposabljanje na

področju delovnih nalog in medosebnostnih odnosov. Organizacije in timi se v ta namen poslužujejo "teambuilding" programov in usposabljanj. S "teambuildingom" se izvajajo pristopi za izboljšanje operacij tima na področju delovnih veščin, družbeno socialnih vezi in za razreševanje problemov, ki vplivajo na delovanje tima. (Levi 2011, 295–311; Morgenson in drugi 2010, 16)

Levi (2011) "teambuilding" programe po vsebini deli na programe, namenjene zastavljanju ciljev tima, ki se izvaja z grajenjem konsenza tima o zastavljenih ciljih, programe, namenjene definiranju vlog posameznikov in tima znotraj organizacije, programe, namenjene razvoju družbeno socialnih vezi znotraj tima, programe, namenjene grajenju timske kohezije in programe, namenjene reševanju problemov in motečih dejavnikov (Levi 2011, 300–302).

Pri izvajanju usposabljanj gre največkrat za izboljšanje specifičnih delovnih veščin in znanj v povezavi z nalogo in ciljem. Levi (2011) glede na oblike usposabljanj loči programe, namenjene menedžmentu timskih resursov, ki glede na Goldsteina in Forda temeljijo na razvoju specifičnih kompetenc timskega dela (Goldstein in Ford v Levi 2011, 304), programe, namenjene navzkrižnim treningom za povečanje fleksibilnosti tima (Levi 2011, 304–309) in glede na Goldsteina in Forda na programe, namenjene medosebnostnim treningom, za boljše razumevanje znanj in vlog ostalih članov tima v povezavi z aktivnostmi, ki jih opravljajo (Goldstein in Ford v Levi 2011, 306).

Morgenson in drugi (2010) navajajo, da mora vodstvo za namene usposabljanja in razvoja tima poskrbeti za ciljno usposabljanje in treninge z navodili ali demonstracijo za člane tima, za motiviranje članov tima za udeležbo v izobraževalnih programih, ki jih ponuja organizacija, navzkrižne treninge in "coaching", namenjene urjenju veščin in znanj ter mentorstvo in "coaching", namenjena razvoju tima (Morgenson in drugi 2010, 16–17).

Med tinskimi procesi lahko pride do različnih dogodkov in sprememb znotraj in zunaj tima, ki vplivajo na delovanje, delovne naloge in končni cilj tima. Da v takih trenutkih ne pride do prekinitve delovnih procesov in nezaželenih časovnih zaostankov, so Morgenson in drugi (2010) mnenja, da mora biti tim fleksibilen, vodstvo pa mora osmisлити timsko delo, predvideti in identificirati spremembe v delovnem okolju ter le te interpretirati v odnosu do tima in nalog in jih z ustrezno komunikacijo prenesti timu (Morgenson in drugi 2010, 18).

Smircih meni, da mora vodstvo razumeti pomen in vpliv dogodkov na delovanje tima (Smircih in drugi v Morgenson in drugi 2010, 18). Morgenson in drugi (2010) še navajajo, da mora vodstvo upravljati tudi z mnenji članov tima o nastalih spremembah (Morgenson in drugi 2010, 18). Morgenson in drugi (2010) so mnenja, da to vlogo najlažje opravlja eksterno vodstvo, saj ima največkrat boljši vpogled v delovanje organizacije v širšem smislu (glej tabelo 3.2). Odprta diskusija in komunikacija sta najbolj primerni za razjasnitev nastale situacije in morebitnih ukrepov, (Morgenson in drugi 2010, 18).

Levi (2011) je mnenja, da je komunikacija ena glavnih aktivnosti tima in je odvisna od treh dejavnikov: pošiljatelja, prejemnika in sporočila. Kakšna komunikacija se bo odvijala znotraj tima, je odvisno tudi od klime znotraj le tega. Odprta, podporna in vključujoča komunikacijska klima je najbolj primerna za sprejemanje in razumevanje sporočila (Levi 2011, 94–95).

Med sporočila sodijo tudi povratne informacije o delovanju tima in vplivih tima na organizacijo. Bandura, Carver, Scheier, Katz in Kahn so mnenja, da so le te ključne za: reguliranje mehanizmov, ki usmerjajo in nadzorujejo posameznikovo vedenje, razvoj in vzdrževanje sistemov znotraj tima, ocenjevanje trenutnih in preteklih izvedb z namenom prilagoditve in izboljšanja ter izboljšanje koordinacije in komunikacije znotraj tima (Bandura, Carver in Scheier, Katz in Kahn v Morgenson in drugi 2010, 18).

Številni avtorji, Morgenson in drugi (2010), Levi (2011) so prepričani, da je naloga vodstva skrbeti za pretok povratnih informacij tako znotraj tima kot tudi informacij, ki prihajajo s strani organizacije. Ena izmed ključnih nalog je tudi ta, da so sporočila jasna in konstruktivno prenesena do prejemnika (Morgenson in drugi 2010, 18–19; Levi 2011, 70–71).

3.2.2 Funkcije vodstva v akcijski fazi

Marks opisuje, da se akcijska faza v ciklu timskih procesov osredotoča na izvajanje aktivnosti, ki direktno pripomorejo k doseganju ciljev (Marks v Morgenson 2010, 19). Med funkcije vodstva v akcijski fazi Morgenson in drugi (2010) naštevajo: spremljanje in opazovanje tima in delovnega okolja, upravljanje z omejitvami tima v odnosu do organizacijskega okolja, motiviranje tima k konstantni nadgradnji in razvoju, direktno vključevanje v timsko delo, reševanje problemov, zagotavljanje resursov, spodbujanje tima k

samostojnem delovanju in vzdrževanje pozitivne socialne klime znotraj tima (Morgenson in drugi 2010, 19).

Hackman in drugi, Komaki, McGrath in Yukl navajajo, da je pri vlogi opazovanja in spremljanja tima naloga vodstva, da pregleduje, preučuje in ocenjuje timske procese, izvedbo in kako tim vpliva na okolje izven tima (Hackman in drugi, Komaki, McGrath, Yukl v Morgenson 2010, 20).

Morgenson in drugi (2010) opisujejo, da vodstvo v tej vlogi ugotavlja napredek tima v povezavi s končnim ciljem, spremlja stanje resursov tima, vplive tima na organizacijo ter učinkovitost posameznikove izvedbe delovnih nalog. Za ocenjevanje izvedbe in potrebnih resursov ima interno vodstvo boljše preddispozicije. Eksterno vodstvo je bolj uspešno pri spremljanju zunanjih dejavnikov, ki bi lahko bili moteči za delovanje tima. Cilj te funkcije je predčasno predvideti potrebe tima in ustrezno reagirati za izboljšanje delovanja (Morgenson in drugi 2010, 20).

Naloga vodstva je tudi upravljanje z omejitvami tima. Morgenson in drugi (2010) omejitve tima delijo na tiste znotraj tima, ki vključujejo kadrovske resurse in tiste zunaj tima, ki se nanašajo na podporno okolje organizacije. Glede na Ancona in Caldwell funkcija vodstva pri upravljanju z omejitvami vključuje odnose med timom in širšim organizacijskim kontekstom (Ancona, Ancona in Caldwell v Morgenson in drugi 2010, 20–21). Morgenson in drugi (2010) še dodajajo koordiniranje komunikacij s ključnimi enotami organizacije izven tima (Morgenson in drugi 2010, 20–21), medtem ko Sundstorm in drugi navajajo še informiranje tima o zunanjih vplivih in dogodkih z namenom integriranja timskih nalog v organizacijo (Sundstorm in drugi v Morgenson in drugi 2010, 20–21). Ancona, Caldwell, Druskat in Wheeler so mnenja, da je zastopanje interesov tima pred drugimi skupinami in posamezniki izven tima z namenom pridobivanja podpore izven tima in posledično nemotenega delovanja tima ključno pri upravljanju z omejitvami (Ancona in Caldwell, Druskat in Wheeler v Morgenson in drugi 2010, 20–21). Morgenson in drugi (2010) k funkciji upravljanja z omejitvami dodajajo še upravljanje in koordiniranje dela med timom in drugimi enotami organizacije (Morgenson in drugi 2010, 20–21). Ancona in Caldwell sem štejejo še pogajanja z drugimi enotami in nadrejenimi izven tima (Ancona in Caldwell v Morgenson in drugi 2010, 20–21). Za izvajanje te funkcije ima najboljšo pozicijo formalno določeno eksterno vodstvo tima (glej tabelo 3.5), (Morgenson in drugi 2010, 20–21).

Levi (2011), Morgenson in drugi (2010) opozarjajo, da lahko v času timskih procesov pride do upada motivacije znotraj tima zaradi različnih razlogov, posledično se zmanjša produktivnost in pripadnost timu (Levi 2011, 58–62; Morgenson in drugi 2010, 21–22). Morgenson in drugi (2010) med ključne funkcije vodstva v taki situaciji navajajo: spodbujanje in motiviranje tima k učinkovitejšem izvajanju nalog, optimizacijo delovnih nalog z namenom povečanja produktivnosti, predlaganje novih pristopov in metod izvajanja obstoječih aktivnosti ter uvajanje novih načinov razmišljanja (Morgenson in drugi 2010, 21–22).

Levi (2011) navaja 4 ključne aktivnosti za povečanje motivacije v timu. Med njimi so izbor ustreznih delovnih nalog, ki so dovolj zahtevne in predstavljajo izziv timu ter zahtevajo medsebojno sodelovanje, ocenjevanje in nagrajevanje uspešnosti tako posameznikov kot tudi skupine, spodbujanje ekipne učinkovitosti ter spodbujanje predanosti in skupinske kohezije, ki povečuje sodelovanje (Levi 2011, 58–62).

Med funkcijami akcijske faze se nahaja tudi izvajanje nalog tima (glej tabelo 3.4). Morgenson in drugi (2010) jo opisujejo kot aktivno udejstvovanje pri izvajanju nalog tima, ki se predvsem nanaša na zunanje vodstvo, ki ni na dnevni ravni vključeno v delovne procese tima (Morgenson in drugi 2010, 22–23).

Konflikti in težave so naravni del procesa tima. Levi (2011) navaja, da znotraj tima lahko nastanejo zaradi delovnih pozicij, osebnostnih nestrinjanj in težav, razlikovanj v mnenju, skritih motivov, slabih norm, tekmovalnega nagrajevanega sistema, slabo vodenih sestankov, pomanjkanja resursov za ustrezno izvedbo nalog in še bi lahko naštevali (Levi 2011, 114–115).

Jehn meni, da so vplivi konfliktov in težav lahko pozitivni ali negativni glede na tip konflikta in značilnosti tima (Jehn v Levi 2011, 115). Robbins je mnenja, da produktivno reševanje konfliktov in nastalih težav znotraj tima omogoča, da se člani tima soočajo z različnimi perspektivami in mnenji, spodbuja izboljšanje procesov tima, razvoj novih pristopov in idej, vodi k boljšim odločitvam in kreativnosti. Največkrat se nanaša na nalogo, idejo ali izvedbo (Robbins v Levi 2011, 116). Fodor izpostavlja negativne vplive konfliktov, ki pripeljejo do stresa, negativnih čustev, ovir v komunikaciji in koordinaciji tima ter razpada kohezije tima. Največkrat nastanejo zaradi čustvenih in osebnostnih konfliktov (Fodor v Levi 2011, 116).

Morgenson in drugi (2010) med naloge vodstva prištevajo tudi ugotavljanje in reševanje težav in konfliktov, ki vplivajo na delovanje tima (Morgenson in drugi 2010, 23–24). Ross in Ward sta mnenja, da bi moral biti cilj vodstva priti do soglasja vseh udeležencev, za kar je potrebno zaupanje med člani tima (Ross in Ward v Levi 2011, 122). Pruitt kot edini način razreševanja konfliktov in težav, ki prinaša zadovoljstvo vsem, spodbuja kreativnost, predanost do odločitve in izboljšanje odnosov, navaja kolaboracijo. Le ta je bolj dolgotrajna in ni primerna za primere, kjer je potrebno urgentno ukrepanje (Pruitt v Levi 2011, 119).

Da za nemoteno delovanje in izvajanje delovnih nalog tim potrebuje informacijske, finančne, materialne in kadrovske resurse, so mnenja Morgenson in drugi (2010). Zagotavljanje resursov v akcijski fazi tima je ena ključnih nalog vodstva. Nezmožnost zagotavljanja resursov vpliva na upad motivacije tima in posledično timske produktivnosti (Morgenson in drugi 2010, 24–25).

Morgenson in drugi (2010) med naloge vodstva uvrščajo še spodbujanje tima k samoopazovanju, samoocenjevanju in okrepitvi (Morgenson in drugi 2010, 25-26). Morgenson in drugi (2010), Levi (2011) dodajajo še vzdrževanje socialne, sodelovalne in odprte klime v timu. Tim potrebuje ravnovesje med delovnimi nalogami in socialnimi interakcijami. Varno in odprto socialno okolje in klima omogočata dobro komunikacijo in pretok povratnih informacij ter lažje razreševanje nastalih problemov in izzivov (Morgenson in drugi 2010, 26–27; Levi 2011, 245–247).

3.3 Izbor vodstva tima

Morgenson in drugi (2010), Levi (2011) trdijo, da je uspeh tima v veliki meri odvisen od vodstva tima. Zato organizacije vedno več časa namenijo izboru ustreznih kadrov, predvsem na vodilnih pozicijah. Vodstvo je lahko izbrano formalno iz strani organizacije ali neformalno znotraj ali zunaj tima, glej tabelo 3.3 (Morgenson in drugi 2010, 5–39; Levi 2011, 165–179).

Tabela 3.3: Viri vodstva v timu

| | Formalnost vodstva | |
|----------|--------------------------------------|--|
| | Formalno določeno | Neformalno določeno |
| Interno | Vodja tima Projektni menedžer | Skupno vodenje pojavnost vodje znotraj tima |
| Eksterno | Sponzor Trener Svetovalec tima | Mentor Prvak Izvršni koordinator |

Vir: Morgenson in drugi (2010, 9).

Za izbor vodstva tima in vodij na sploh se je razvilo več metod. Struebing (1997) navaja tri načine poteka izbora in določitev vodstva. V primeru izbora vodstva s strani menedžmenta oziroma organizacije organizacija prevzame nalogo določitve vodstva. To se zgodi v primerih, ko tim tega še ni pripravljen opraviti sam. Pri izboru vodstva mora organizacija določiti specifične kriterije ter upoštevati, kakšen stil vodenja imajo kandidati in kakšne so potrebe tima. Ne nazadnje mora organizacija izbrati vodstvo, ki bo sprejelo načela in vrednote organizacije, imelo veščine in znanja za upravljanje tima ter bo pripravljeno na dodatna izobraževanja in usposabljanja. Vodstvo lahko določijo člani tima. Ta način izbora vodstva je možen, ko je organizacija prepričana v kompetence tima, da lahko le ta, glede na njihove usmeritve, opravi to nalogo. Kriteriji za izbor vodstva znotraj tima morajo biti poenoteni v celotni organizaciji ter služiti kot pomagalo pri izboru vodstva. V nekaterih primerih je možno tudi rotiranje vodstva znotraj tima. Ta način izbora in določitve vodstva mora sovpadati z vrednotami in načeli organizacije ter njenim sistemom razporejanja in oblikovanja delovnih enot in timov. Organizacija, ki podpira rotacijo vodstva med različnimi pozicijami in nalogami, med svoje vrednote pripisuje kontinuirano izobraževanje in pridobivanje novih znanj. Kadar se organizacije poslužujejo rotiranja vodstva znotraj tima ali delovne enote, morajo določiti, kakšne bodo zadolžitve in odgovornosti posameznih pozicij, ali bodo le te enake za vse, ali se bodo prilagajale glede na znanja, zmožnosti in veščine posameznika (Struebing 1997, 14–15).

Do izbora neformalno določenega vodstva lahko pride na več načinov. Levi (2011) navaja, da v timu vlogo vodenja lahko samoiniciativno prevzame ena oseba ali pa vodjo izberejo člani tima (Levi 2011, 167). Različni raziskovalci naštevajo več lastnosti, ki vplivajo na izbor neformalno določenih vodji, ki pa niso nujno povezane z uspešnostjo vodenja. Mednje Stogdill prišteva vodje, ki so velikokrat starejši in večji od sledilcev, Walker in drugi moške, Rice in drugi pa osebe z večjimi fizičnimi zmožnostmi in veščinami izvrševanja nalog,

inteligenco (Stogdill, Walker in drugi, Rice in drugi v Levi 2011, 167). Mullen in drugi so prepričani, da člani tima največkrat izberejo vodjo glede na stopnjo participacije in komunikacije posameznika znotraj tima (Mullen in drugi v Levi 2011, 167).

Lumsden in Lumsden sta prepričana, da je v primerih, kadar so naloge tima kompleksne in potrebujejo strukturirano vodenje ter zajemajo upravljanje s konflikti in odnosi med organizacijo in timom, najbolj primerno, da vodstvo tima določi organizacija, saj sta moč in avtoriteta vodstva tima tesno povezana s postopkom izbora ali določitve vodstva. Vodstvo, ki je določeno s strani organizacije, ima večinoma večjo avtoriteto in moč. (Lumsden in Lumsden v Levi 2011, 167).

Struebing (1997), Fernandez (2003) izpostavljata pomanjkljivosti procesov izbora vodstva. V preteklosti so organizacije največkrat izbirale vodstvo glede na tehnična in strokovna znanja in glede na pretekle izkušnje kandidatov, pri čemer so zanemarile socialne veščine in vedenjske lastnosti, ki odigrajo ključno vlogo pri vodenju tima. Zato so organizacije pričele v proces izbora vodstva vključevati psihološke teste za ugotavljanje vedenjskih vzorcev, vrednot in osebnosti ter simulacijske teste za ugotavljanje interakcij vodje z ostalimi člani tima (Struebing 1997, 14–15; Fernandez 2003, 14).

3.4 Zgodovina raziskovanja lastnosti vodje

Ugotovitve neposredne povezave uspešnosti tima in organizacij z osebami na vodilnih položajih so sprožile val raziskav na temo ugotavljanja vplivov osebnostnih lastnosti posameznikov na uspešnost vodenja. Razvile so se različne teorije in pristopi za ugotavljanje lastnosti uspešnih vodij, ki so še dandanes pomagalo organizacijam pri iskanju ustreznega kadra.

Levi (2011) teorije in pristope za ugotavljanje lastnosti uspešnih vodij razdeli na raziskovanje osebnostnih lastnosti vodje, raziskovanje vedenja vodje, situacijski pristop ugotavljanja potreb po vodstvu in vodje v nepredvidljivih situacijah (Levi 2011, 168–172).

Levi (2011) navaja, da so se bolj obsežne raziskave o osebnostnih in karakternih lastnostih vodje pričele izvajati med leti 1930 in 1940. Raziskave so temeljile na predpostavki, da premorejo vodje določene osebnostne lastnosti ter da lahko z merjenjem in ugotavljanjem le

teh določimo uspešne vodje. Orodje za merjenje osebnostnih lastnosti so bili psihološki testi. Bolj sodobne raziskave, ki so temeljile na enaki predpostavki, so natančno opredelile lastnosti uspešnih vodij. Uspešni voditelji naj bi imeli višjo raven teh lastnosti od ostalih posameznikov. V nabor osebnostnih lastnosti uspešnih vodji sodijo: zagnanost, poštenost, motiviranost, samozavest, inteligenca, podjetniško znanje, kreativnost in fleksibilnost. Nasprotniki te predpostavke zatrjujejo, da niso vse lastnosti nujno potrebne, da bi voditelj bil uspešen. Pomembnost lastnosti se glede na situacijo in področje vodenja lahko razlikujejo. Tako so lahko nekateri vodje z določenimi lastnostmi uspešni le na nekaterih področjih vodenja, na drugih pa ne (Levi 2011, 169–170).

Zaccaro (2007), sodobni raziskovalec teorije o lastnostih vodje meni, da uspešnega vodjo oblikujejo relativno skladni in združljivi vzorci osebnostnih lastnosti, s katerimi se loči od ostalih posameznikov. Z njimi lahko zagotovijo učinkovito in konsistentno vodenje raznovrstnih skupin in organizacij v različnih okoliščinah (Zaccaro 2007, 8). Zaccaro (2007) je pri preučevanju lastnosti upošteval tako osebnostne lastnosti kot tudi motive, vrednote, kognitivne sposobnosti, družbene veščine, veščine reševanja problemov in strokovnost (Zaccaro 2007, 8). Podobnega mnenja je bil tudi Yukl, ki je preučeval osebnostne lastnosti, motive, potrebe in vrednote (Yukl v Zaccaro 2007, 8).

Levi (2011) opisuje, da so z ugotavljanjem vedenjskih lastnosti raziskovalci želeli ugotoviti in definirati, kako naj bi se vedli uspešni vodje. Ugotovitve naj bi služile sestavi programov usposabljanj za uspešne voditelje. Poudarek raziskav je temeljil na opazovanju in merjenju vodenja med sprejemanjem odločitev, kjer so primerjali avtoritativen pristop sprejemanja odločitev z bolj demokratičnim. Oba pristopa imata tako pozitivne kot negativne učinke. Avtoritativni pristop sprejemanja odločitev zahteva manj časa, vendar lahko pripelje do neodobravanja s strani tima, med tem ko je demokratični pristop bolj vključujoč, vendar zahteva daljši čas (Levi 2011, 170). Vroom in Jago navajata, da je ustreznost načina sprejemanja odločitev odvisna od situacije (Vroom in Jago v Levi 2011, 170).

Pri osredotočenosti vodje na nalogo v nasprotju z osredotočenostjo na odnose v timu je Likert z raziskavami želel ugotoviti, na katero področje naj vodje usmerjajo več svoje pozornosti (Likert v Levi 2011, 170). Zaključki teh raziskav si niso bili enotni, zedinili so se le glede odnosa članov tima do vodje. Yukl je ugotovil, da naj bi člani tima bolj cenili vodje s socialnim čutom (Yukl v Levi 2011, 170).

Pri situacijskem pristopu so se raziskovalci osredotočali na ugotavljanje situacijskih dejavnikov in potreb po vodstvu, v katerih situacijah je vodstvo sploh potrebno in kakšne so možne alternativne rešitve za nadomestitev vodij. Stogdill in Mann sta zatrjevala, da se vodje lahko identificira glede na situacijo, v kateri se le ti nahajajo. Poleg tega sta izpostavila, da oseba, ki v neki situaciji odigra vlogo vodje, ne bo nujno primerna za vodjo v drugačnih okoliščinah (Stogdill, Mann v Zaccaro 2007, 6).

Levi (2011) svoj pristop ugotavljanja vodij v nepredvidljivih situacijah opisuje kot bolj kompleksen pristop, pri katerem se ugotavljajo osebnostne in vedenjske lastnosti posameznikov v nepredvidljivih, stresnih in urgentnih situacijah. Predpostavlja se, da ni dovolj, da ima vodja le ustrezne vedenjske in osebnostne lastnosti, temveč mora ustrezno odreagirati in uporabiti svoje lastnosti v vseh situacijah (Levi 2011, 172).

3.5 Teorija o lastnostih vodje

3.5.1 Razvoj teorije o lastnostih vodje

Prvi zametki koncepta o lastnostih vodje so se pričeli z zgodnjimi raziskavami Tomasa Carlyleja in Francisa Galtona v drugi polovici 18. stoletja. Raziskave so temeljile predvsem na ugotavljanju osebnostnih lastnosti, ki ločujejo vodje od ostalih. (Zaccaro 2007, 6). Galton je v svojem delu *Hereditary Genius* predstavil dve bistveni predpostavki o vodjih. Trdil je, da lastnosti vodje premorejo le izjemni posamezniki, katerih odločitve lahko radialno vplivajo na dogodke zgodovinskih razsežnosti, ter da so te lastnosti prirojene ali podedovane, nespremenljive in se jih ne da razviti ali priučiti (Galton v Zaccaro 2007, 6).

Zaccaro (2007) opisuje svoje predhodnike iz prve polovice 20. stoletja so sledila načelom Galtona iz katerih se je razvila teorija o lastnostih vodje, ki predpostavlja, da se vodje razlikujejo od ostalih glede na osebnostne lastnosti, ki jih imajo. Raziskovalci so se takrat osredotočali predvsem na raziskovanje najrazličnejših osebnostnih lastnosti. Teorija o lastnostih vodje je prevladovala med raziskovalci in teoretiki vse do 40. in 50. let 20. stoletja (Zaccaro 2007, 7). Bird je med ključne lastnosti vodje navedel natančnost pri delu, poznavanje in razumevanje človeške narave in moralna načela (Bird v Zaccaro 2007, 7).

Colbert in drugi (2012) opisujejo pomanjkljivosti takratnih raziskav in teorije o lastnostih vodje. Predvsem zaradi raziskovanja velikega števila različnih osebnostnih lastnosti je bilo

težko primerjati zaključke različnih raziskav. Prav zaradi nekonsistentnih rezultatov in ugotovitev pa so se pojavili prvi nasprotniki obstoječe teorije (Colbert in drugi, 2012, 670–671).

Kljub nasprotujočim si teorijam so nekateri teoretiki nadaljevali z raziskovanjem osebnostnih lastnosti vodij tudi kasneje v 80. letih. Digman in drugi so raziskave nadgradili in izoblikoval se je konsenz o omejitvi raziskovanja osebnostnih lastnosti v odnosu do vodij. Digman je omejil raziskave na preučevanje 5 osebnosti po modelu 5 velikih osebnosti. Preučeval je nevrotično osebnost, ekstrovertirano osebnost, nekonfliktne osebnosti, vestne osebnosti in vedoželjne osebnosti, odprte za pridobivanje novih izkušenj (Digman v Colbert 2012, 671).

Chernyshenko, McCrae in drugi nevrotično osebnost opišejo kot osebnost, za katero je značilno pomanjkanje samozavesti, vzkipljivost, negotovost, nemirnost, razdražljivost in nagnjenost k depresiji. Ekstrovertiranim osebnostim pripisujejo družabnost, dominantnost, toplino, prijaznost, komunikativnost, optimizem in nagnjenost k prevzemanju pobud. Za nekonfliktne osebnosti je značilno, da so zaupanja vredne, tolerantne, občutljive in sodelovalnega duha. Vestne osebnosti opisujejo zanesljivost, usmerjenost k doseganju ciljev, odgovornost, organiziranost in delavnost. Vedoželjne osebnosti, odprte za pridobivanje novih izkušenj, opisujejo kot osebnosti, za katere je značilna domiselnost, avanturistični duh, nekonvencionalnost, kreativnost in alternativni način razmišljanja (Chernyshenko in drugi, McCrae in drugi v Colbert in drugi 2012, 673–674).

Northouse je teorijo o lastnostih vodje opisal kot raziskovanje osebnostnih lastnosti, kvalitet in značilnosti, ki jih mora imeti posameznik, da bi lahko bil vodja. Identificiral je 5 osebnostnih lastnosti, ki so ključne za učinkovito vodenje in 3 primarne veščine, ki so potrebne za razvoj vodje, njihova pomembnost pa je odvisna od situacije. Med osebnostne lastnosti je uvrstil inteligenco ali zmožnost uporabe razuma, samozavest, zaupanje vase in v svoje sposobnosti, odločnost predvsem pri usmerjenost proti cilju za vsako ceno, integriteto, etični standarde in poštenost ter družabnost, za katero velja zmožnost vzpostavitve in vzdrževanja prijetnih odnosov z drugimi (Northous v Sudback in drugi 2015, 254).

Katz in Northous med veščinami uspešnih vodij izpostavljata tehnične veščine oziroma sposobnosti za aktivnosti in delo z rokami, medčloveške veščine in zmožnost komuniciranja

in dela z ljudmi ter konceptualne veščine, katerim se pripisuje zmožnost razvoja in razumevanja abstraktnih konceptov in idej (Katz, Northous v Sudback in drugi 2015, 256).

Bolj sodobni raziskovalci teorije o lastnosti vodij v povezavi z njihovo učinkovitostjo so šli še korak dlje in v svojih raziskavah opredelili stalne in spremenljive lastnosti vodij. Le te naj bi bile odvisne od različnih dejavnikov, ki vplivajo na vedenje vodje, kot na primer okoliščin, v katerih vodja deluje. Prav zaradi kompleksnosti raziskovanja te teorije so nekateri raziskovalci izpostavili ključne izzive in dejavnike, ki vplivajo na končne rezultate.

Zaccaro (2007), eden ključnih sodobnih raziskovalcev teorije o lastnostih vodij, je izpostavil 4 kritične dejavnike, ki bi jih morali upoštevati pri raziskovanju te teorije. Izpostavil je možnost variacij, kombinacij vodstvenih lastnosti po Yukl in Zaccaro, do katerih lahko pride zaradi integracije kompleksnih vzorcev vedenja in različnih vodstvenih lastnosti (Yukl in Zaccaro v Zaccaro 2007, 6). Opozarja tudi na učinke in vplive integracij različnih lastnosti vodij, izpostavlja pomen raziskovanja vpliva ene lastnosti v povezavi do druge. Pri nekaterih raziskavah se je izkazalo, da ena lastnost lahko okrepi druge lastnosti. Ghiselli na primer je raziskoval vplive inteligence v povezavi z učinkovitostjo (Ghiselli v Zaccaro 2007, 7). Pri raziskovanju lastnosti je potrebno upoštevati tudi spremenljivko okoliščin, ki v določenih situacijah okrepi ali oslabi določene lastnosti. Nenazadnje Zaccaro (2007) navaja, da se lastnosti vodje razlikujejo glede na stalne in spremenljive lastnosti, časovno obdobje in situacijo (Zaccaro 2007, 6–7).

Ackerman, Humphreys, Chen, Hough, Schneider in Kanfer so opredelili dva tipa lastnosti, in sicer osebne lastnosti, ki so stalne, in situacijske lastnosti, ki so spremenljive (Ackerman in Humphreys, Chen in drugi, Hough in Schneider, Kanfer v Zaccaro 2007, 6–7).

Colbert in drugi (2012) med dodatne izzive raziskav lastnosti vodje uvrščajo tudi metodo za ugotavljanje posameznikovih lastnosti. Pokazale so se namreč precejšne razlike v rezultatih, ko se je za ugotavljanje lastnosti uporabila metoda samoocenjevanja v nasprotju z ocenjevanjem opazovalca. Colbert in drugi poudarjajo, da je za optimalne rezultate in razumevanje potrebno pridobiti podatke tako od opazovalca kot rezultate samoopazovanja (Colbert in drugi 2012, 670–671).

3.5.2 Kategorizacija lastnosti v odnosu do vodji

Zaradi lažjega razumevanja in preučevanja lastnosti vodij so raziskovalci večkrat poskušali lastnosti uvrstiti v različne kategorije. Derue in drugi (2011) so lastnosti vodij razdelili v tri kategorije: demografske lastnosti (spol, starost, itd.), kompetence v odnosu do nalog (inteligenca, vestnost, emocionalna stabilnost, dovzetnost za nove izkušnje) in družbene veščine (ekstrovertirane in ne konfliktne osebnosti),(Derue in drugi 2011, 7–52).

Hoffman in drugi (2011) so lastnosti vodje kategorizirali na: inteligenco, vestnost, emocionalno stabilnost, dovzetnost za nove izkušnje, ekstrovertiranost, nekonfliktnost. Poleg tega so lastnosti kategorizirali tudi glede na distalne lastnosti (osebnostne/stalne), kamor sodi: energija, dominantnost, poštenost, samozavest, kreativnost, karizmatičnost, motiviranost, in proksimalne lastnosti (situacijske/spremenljive), med katerimi so družbene veščine, komunikacijske veščine, veščina pisanja, menedžerske veščine, veščina sprejemanja odločitev, sposobnost reševanja težav (Hoffman in drugi 2011, 347–381).

Hoffman in drugi (2011) so z raziskovanjem distalnih in proksimalnih lastnosti vodij želeli ugotoviti, ali so lastnosti, ki jih pripisujejo uspešnim vodjem, prirojene/podedovan, ali se jih da priučiti ali pridobiti z izkušnjami. Preučevali so učinke primarnih in sekundarnih lastnosti v odnosu do učinkovitosti vodenja ter ugotovili, da tako prve kot druge vplivajo uspešnost vodij (Hoffman in drugi 2011, 347–381).

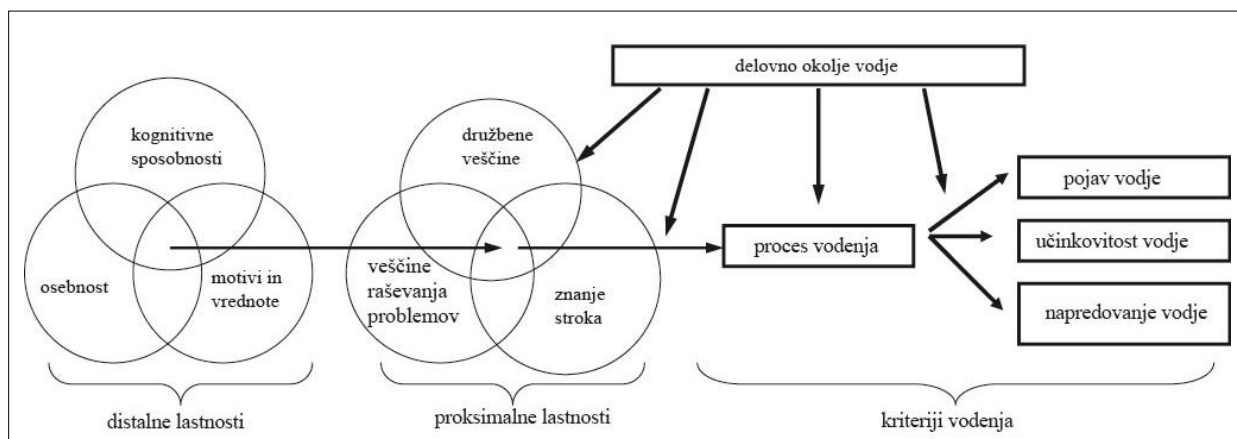
3.5.3 Modeli lastnosti vodje

Zaccarov in drugi (2004) so razvili model o lastnostih vodij in njihovi učinkovitosti (glej tabelo 3.2.). Le ta temelji na drugih predhodnih modelih in je namenjen iskanju in definiranju vodij glede na kvalitete, ki jih imajo in glede na katere se konsistentno in zanesljivo ločujejo od ostalih posameznikov. Ugotavljanje teh kvalitet naj bi služilo organizacijam za ocenjevanje, izbor, usposabljanje in razvoj vodij (Zaccaro in drugi 2004, 101–124).

Jacobs, Zaccaro in drugi menijo, da je uspešno in učinkovito vodenje vplivanje na ostale z usmeritvami in napotki, ki pripomorejo h kolektivnim prizadevanjem, menedžmentu ter razvoju kolektivnih aktivnosti v povezavi s temi usmeritvami (Jacobs in Jaques, Zaccaro v Zaccaro 2007, 9).

Po Zaccarovi (2007) razlaga model lastnosti vodij (glej tabelo 3.4.) prikazuje, kako lastnosti vodje vplivajo na indikatorje učinkovitosti vodenja. Temelji na dveh predpostavkah in prepričanju, da so nekatere lastnosti prirojene, nekatere pa priučene s treningom in izkušnjami. Prva predpostavka je, da vodjo oblikuje kombinacija in integracija več različnih lastnosti, ki vplivajo na ostale njegove lastnosti. Med te sodijo kognitivne sposobnosti, družbene sposobnosti in nagnjenosti k doseganju ciljev. Druga predpostavka modela je, da se lastnosti vodij razlikujejo glede na to kako njihove proksimalne lastnosti vplivajo na vodenje. Ta več stopenjski model nakazuje, soodvisnost distalnih in proksimalnih lastnosti. Vodje naj bi potrebovali distalne lastnosti, ki služijo kot pred dispozicija za razvoj proksimalnih lastnosti (Zaccaro 2007, 11).

Tabela 3.4: Model lastnosti vodji



Vir: Zaccaro (2007, 11).

Številni raziskovalci od Judga in Bona (2002), Hoffmana (2011) do Zaccara (2007) so se lotili ugotavljanja osebnostnih lastnosti v povezavi z učinkovitostjo vodenja. Tabela 3.5 prikazuje nabor rezultatov različnih raziskav o lastnosti vodij v odnosu do učinkovitosti vodenja. Tabela 3.5 lastnosti deli po Zaccarovem modelu (2007) na distalne lastnosti, ki so prirojene, in proksimalne lastnosti, ki se jih je moč priučiti z usposabljanji ali izkušnjami.

Tabela 3.5: Vpliv distalnih in proksimalnih lastnosti na učinkovitost vodenja

| | Tip lastnosti/ osebnosti | Opis lastnosti v povezavi z uspešnim vodenjem | Rezultati raziskav vpliva lastnosti na učinkovitost vodenja (+++ zelo močno vpliva, ++ močno |
|--|-------------------------------------|--|---|
| | | | |

| | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|
| | | | vpliva, + pozitivno vpliva, - negativno vpliva) |
| Distalne osebnostne lastnosti | – ekstrovertirane osebnosti | Za ekstrovertirane osebnosti so značilne družabnost, aktivnost, samozavest. | + 0.31 Judge in Bono (2002) |
| Distalne osebnostne lastnosti | – ne konfliktno osebnosti | Ne konfliktno osebnosti so zaupljive, nežne, skrbne, prilagodljive. | +0.08 Judge in Bono (2002) |
| Distalne osebnostne lastnosti | – nevrotične osebnosti | Za nevrotične osebnosti je značilno da so emocionalno nestabilne, ne sigurne vase, na trenutke agresivne, nemirne. | - 0.24 Judge, Bono in drugi (2002) |
| Distalne osebnostne lastnosti | – vedoželjne osebnosti odprte za pridobivanje novih izkušenj | domiselnost, avanturistični duh, nekonvencionalnost, kreativnost in alternativni način razmišljanja | +0.24 Judge, Bono (2002) |
| Distalne osebnostne lastnosti | – vestne osebnosti | zanesljivost, usmerjenost k doseganju ciljev, odgovornost, organiziranost in delavnost | +0.28 Judge, Bono (2002) |
| Distalne osebnostne lastnosti | – iskrene osebnosti z integriteto | Osebe se ponašajo z poštenostjo in iskrenostjo, ter visokimi etičnimi merili. | + 0.29 Hoffman in drugi (2011) |
| Distalne osebnostne lastnosti | – karizmatične osebnosti | Karizmatične osebnosti vplivajo na svoje prizadnike z njihovo privlačno vizijo o prihodnosti, so navdih in imajo zmožnost povečati | + 0.57 Hoffman in drugi (2011) |

| | | | |
|--|--------------------------------|---|---|
| | | pripadnost. | |
| Distalne-kognitivne lastnosti | inteligenca | V to skupino sodijo osebe z zmožnostjo razumskega mišljenja. Ta lastnost je visoko povezana z razvojem vodje, nekateri menijo, da je obvezna. | +++ Max. povezana z vodenjem Judge (2004) |
| Distalne-kognitivne lastnosti | kreativnost | Lastnosti oseb ustvarjalnega duha in inovativnih zamisli so štrevili raziskovalci uvrstili med lastnosti, ki so zelo povezane z učinkovitostjo vodenja. | +0.31 Hoffman in drugi (2011) |
| Distalne lastnosti – vrednot,e motivi | usmerjenost k doseganju ciljev | Osebe z željo po dosežkih in njihove lastnosti so zelo povezane z lastnostmi vodij. | +0.23 Judge (2002) |
| Distalne lastnosti – vrednote, motivi | potreba po moči | Lastnosti oseb z željo po usmerjanju in vplivanju na dejanja drugih so zelo povezane z uspešnostjo vodenja. | + McClelland in Boyatzis (1982) |
| Proksimalne lastnosti - družbene veščine | ustna/pisna komunikacija | Veščine komuniciranja so znatno povezane z uspešnostjo vodenja. | ++ Hoffman in drugi (2011) |
| Proksimalne lastnosti - družbene veščine | medčloveški odnosi | Osebe z zmožnostjo razumevanja medčloveških odnosov in skupinske dinamike (Locke, Yukl v Wikipedia 2015) | ++ Hoffman in drugi (2011) |
| Proksimalne lastnosti – | veščina reševanja problemov | Veščine reševanja problemov pri timskem | +++ Hoffman in drugi |

| | | | |
|---|-------------------------------|---|--------------------------------|
| reševanje problemov | | delu in vodenju le tega so zelo pomembne. Vodja mora prepoznati problematično situacijo ter pravočasno in ustrezno ukrepati. | (2011) |
| Proksimalne lastnosti – reševanje problemov | veščina sprejemanja odločitev | Sprejemanje odločitev tudi v zelo kompleksnih in zahtevnih razmerah je ključna lastnost uspešnih vodij. | +++ Hoffman in drugi (2011) |
| Proksimalne lastnosti – strokovnost in znanje | tehnično znanje | Tehnično znanje vključuje poznavanje metod, procesov in opreme/strojev za izvajanje specializiranih aktivnosti v neki enoti ali oddelku organizacije. | + Bass (1990) |
| Proksimalne lastnosti – strokovnost in znanje | menedžerske veščine | Menedžerske veščine vključujejo koordiniranje in usmerjanje tima ali skupine. | ++ Hoffman in drugi (2011) |

Vir: prilagojeno po: McClelland in Boyatzis (1982), Bass (1990), Judge (2002), Zaccaro (2007), Hoffman in drugi (2011), Colbert in drugi (2012), Judge in drugi v Colbert in drugi (2012, 673–674).

Iz tabele 3.5 je razvidno, da teoretiki z uspešnostjo vodje najbolj povezujejo inteligenco, večino reševanja problemov in večino sprejemanja odločitev.

3.6 Opredelitev raziskovalnega vprašanja

V empiričnem delu magistrskega dela bom preverila, katere lastnosti pri zaposlovanju vodij iščejo organizacije v slovenskem prostoru in v kolikšni meri le te sovpadajo z lastnostmi vodij (glej tabelo 3.5), ki jih Digman, Judge in drugi (2002), Zaccaro (2007), Hoffman in drugi (2011) povezujejo z delovno učinkovitostjo (Zaccaro 2007, 6–16; Judge in drugi 2002, 671; Hoffman in drugi 2011, 347–381; Digman v Colbert 2012, 671).

Zatorej bom pri analiziranju zaposlitvenih oglasov poskušala odgovoriti na naslednje raziskovalno vprašanje:

RV: Katere lastnosti iščejo zaposlovalci v Sloveniji za pozicijo vodje?

Iz rezultatov analize bo razvidno, katere lastnosti zaposlovalci v slovenskem prostoru prednostno obravnavajo pri izboru kandidatov za pozicijo vodje v različnih panogah. Poleg tega bodo razvidne tudi najpogostejše osebnostne lastnosti, ki jih zaposlovalci zahtevajo od kandidatov.

Rezultati in zaključki raziskave bodo služili iskalcem zaposlitve kot usmeritve pri pripravi življenjepisov, zaposlitvenih intervjujev in pri izpopolnjevanju obstoječih lastnosti. Ne nazadnje bo raziskava opozorila na odstopanja od iskanih lastnosti vodij in lastnosti, ki jih v teoriji povezujejo z uspešnostjo vodij.

4 METODOLOGIJA

Raziskavo sem opravila z analiziranjem zaposlitvenih oglasov na spletnem portalu <https://www.mojedelo.com/> v obdobju med 20.7.2016 in 17.8.2016. Na vzorcu 100 zaposlitvenih oglasov za delovno mesto vodje v različnih panogah sem ugotavljala, katere lastnosti iščejo zaposlovalci pri zaposlovanju vodje.

Podatke v besedilih zaposlitvenih oglasov sem analizirala in interpretirala s pomočjo kodiranja in razčlenitve besedila. V procesu sem posameznim delom besedila pripisala pojme in tako organizirala podatke. Kodiranje besedila je potekalo v dveh nivojih kot prikazuje tabela 4.1.

Tabela 4.1: Kodiranje besedila

| Opis lastnosti | Koda 1 | Koda 2 |
|-----------------------|--------------------------|---------------|
| - družabnost | ekstrovertirana osebnost | |
| - aktivnost | | |
| - samozavest | | |

| | | |
|---|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - dominantnost - toplina - prijaznost - komunikativnost - optimizem - nagnjenost k prevzemanju pobud | | osebnostne lastnosti |
| <ul style="list-style-type: none"> - zaupljivost - nežnost - skrbnost - prilagodljivost - sodelovalni duh | nekonfliktna osebnost | |
| <ul style="list-style-type: none"> - domiselnost - avanturistični duh - nekonvencionalnost - kreativnost - alternativni način razmišljanja | vedoželjne osebnosti, odprte za pridobivanje novih izkušenj | |
| <ul style="list-style-type: none"> - zanesljivost - usmerjenost k doseganju ciljev - odgovornost - organiziranost - delavnost | vestne osebnosti | |
| <ul style="list-style-type: none"> - poštenost - iskrenost - visoka etična merila | iskrene osebnosti z integriteto | |
| <ul style="list-style-type: none"> - vplivajo na svoje | karizmatične osebnosti | |

| | | |
|--|--------------------------------|----------------------|
| <p>pripadnike z privlačno vizijo o prihodnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - so navdih in imajo zmožnost povečati pripadnost | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - zmožnost razumskega, strateškega in abstraktnega mišljenja | inteligenca | kognitivne lastnosti |
| <ul style="list-style-type: none"> - ustvarjalnost duha in inovativnih zamisli - razvojna naravnost | kreativnost | |
| <ul style="list-style-type: none"> - želja po dosežkih - ambicioznost - samoiniciativnost - proaktivnost | usmerjenost k doseganju ciljev | vrednote /motivi |
| <ul style="list-style-type: none"> - želja po usmerjanju in vplivanju na dejanja drugih | potreba po moči | |
| <ul style="list-style-type: none"> - veščine komuniciranja, pogajanja, nastopanja | ustna /pisna komunikacija | družbene veščine |
| <ul style="list-style-type: none"> - zmožnost razumevanja medčloveških odnosov in skupinske dinamike | medčloveški odnosi | |
| <ul style="list-style-type: none"> - prepoznavanje problematičnih situacij ter pravočasno in ustrezno ukrepanje | veščina reševanja problemov | reševanje problemov |
| <ul style="list-style-type: none"> - sprejemanje odločitev tudi v zelo kompleksnih in zahtevnih razmerah | veščina sprejemanja odločitev | |

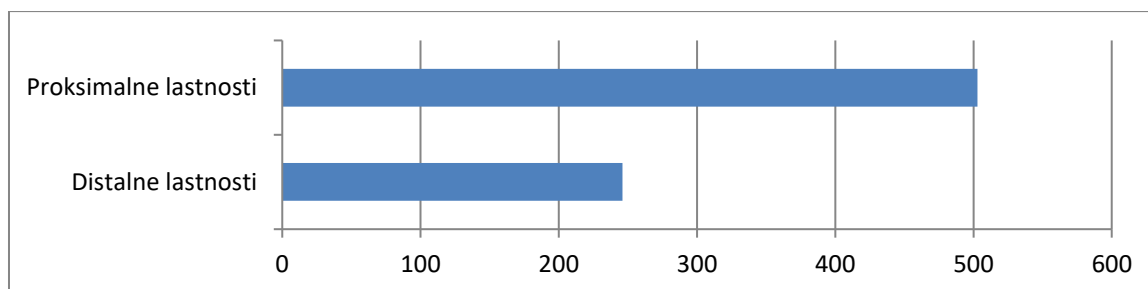
| | | |
|--|---------------------|-----------------------|
| - odločnost | | |
| - poznavanje metod, procesov in opreme/strojev za izvajanje specializiranih aktivnosti v neki enoti ali oddelku organizacije | tehnično znanje | strokovnost in znanje |
| - koordiniranje in usmerjanje tima ali skupine - vodenje | menedžerske veščine | |
| - zaključena stopnja izobrazbe | izobrazba | |
| - znanja specifična za neko stroko | strokovno znanje | |
| - izkušnje na delovnem mestu | delovne izkušnje | |
| - izkušnje na področju vodenja | izkušnje vodenja | |
| - priporočila | reference | |

Po razčlenitvi besedila zaposlitvenih oglasov na pojme, opisane v tabeli 4.1, je sledilo seštevanje števila posameznih lastnosti vodij ter priprava grafičnega prikaza rezultatov.

5 REZULTATI RAZISKAVE

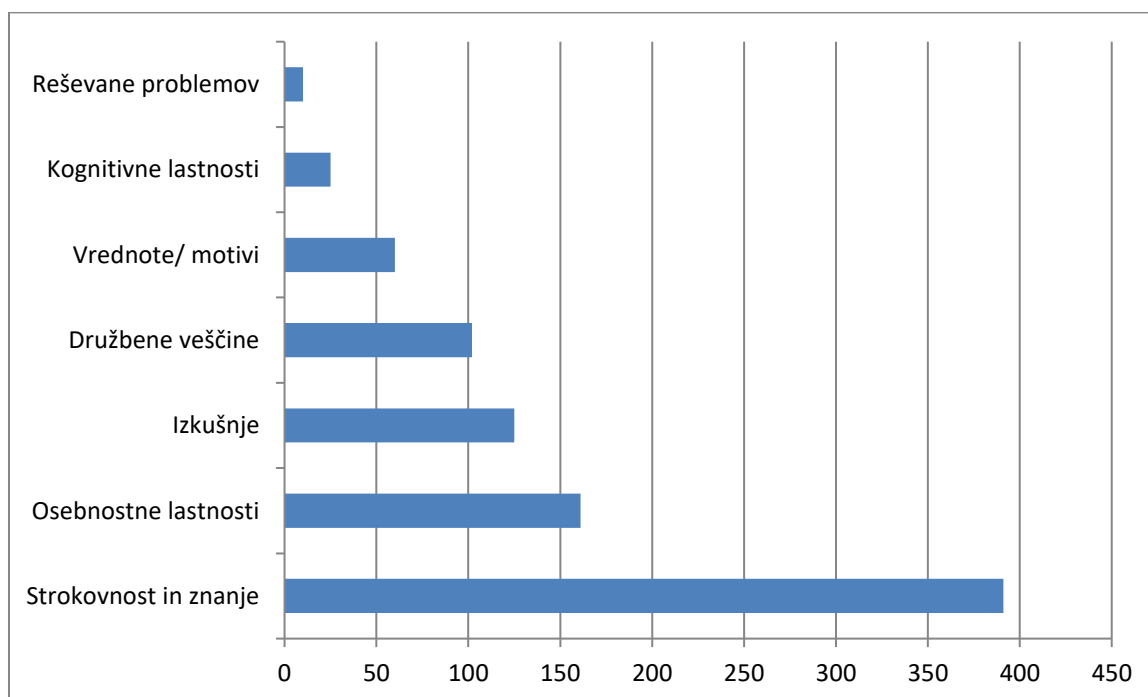
Iz analize 100 zaposlitvenih oglasov za pozicijo vodje je razvidno, da zaposlovalci v slovenskem prostoru dajejo prednost proksimalnim lastnostim (67,1%), ki večinoma vključujejo znanja in veščine. V manjši meri pa distalnim lastnostim (32,9%), ki vključujejo osebnostne lastnosti, kognitivne lastnosti in vrednote/motive (glej tabelo 5.1).

Tabela 5.1: Razmerje med iskanimi distalnimi in proksimalnimi lastnostmi za pozicijo vodje



Glede na širšo razdelitev lastnosti pri analizi oglasov je bilo ugotovljeno, da med proksimalnimi lastnostmi prevladujeta *strokovnost in znanje*, med distalnimi lastnostmi pa *osebnostne lastnosti*. Generalno gledano, zaposlovalci od kandidatov za delovno mesto vodje največkrat pričakujejo strokovnost in znanje (22%), ustrezne osebnostne lastnosti (9%) in izkušnje (7%). Nekoliko manj pa družbene veščine (5,7%), ustrezne vrednote in motive (3,4%), kognitivne lastnosti (1,3%) ter veščino reševanja problemov (0,6%). Glej tabelo 5.2.

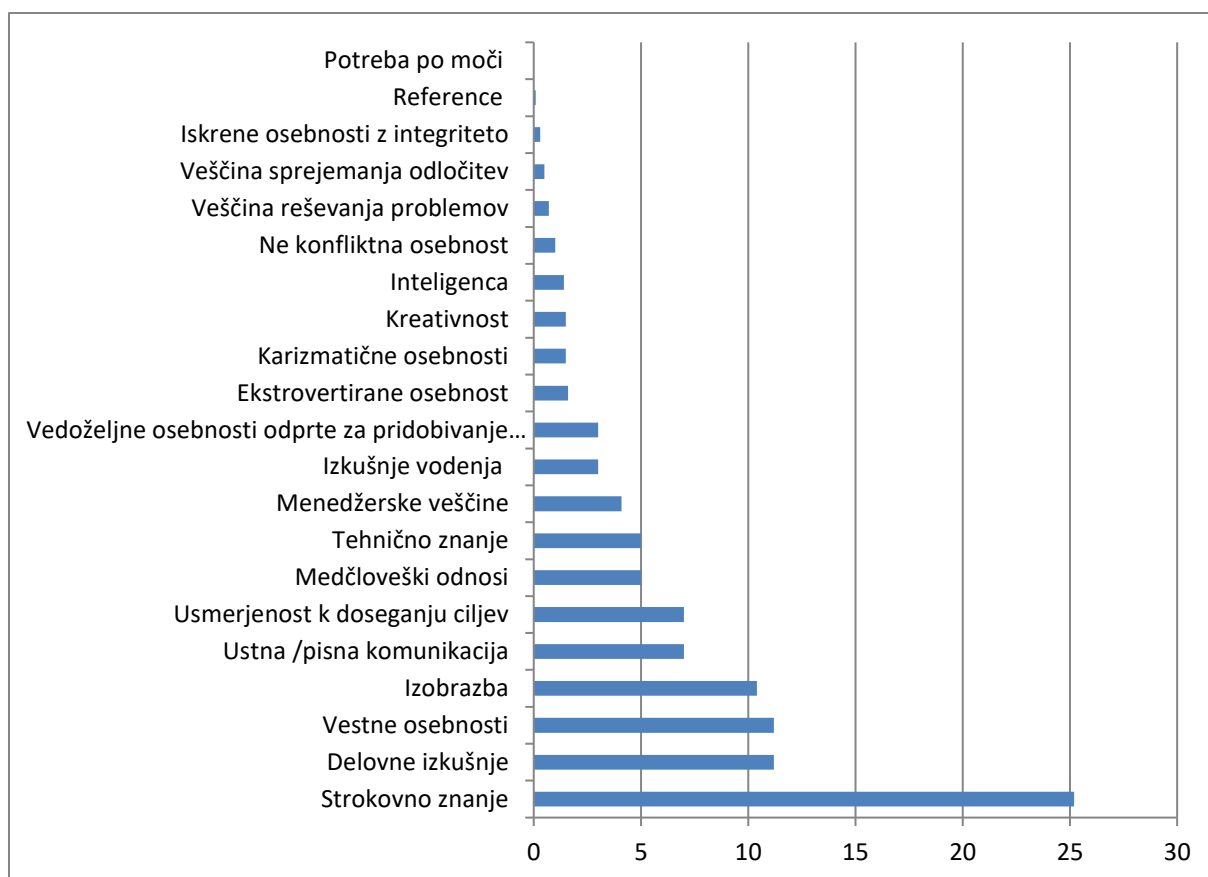
Tabela 5.2: Razmerje med iskanimi lastnosti za pozicijo vodje (glede na kodo 2)



Bolj podrobno razdelitev in razmerja med zaželenimi lastnostmi bodočih vodij prikazuje tabela 5.3. Iz te tabele je razvidno, da zaposlovalci za pozicijo vodje najpogosteje zahtevajo naslednje lastnosti:

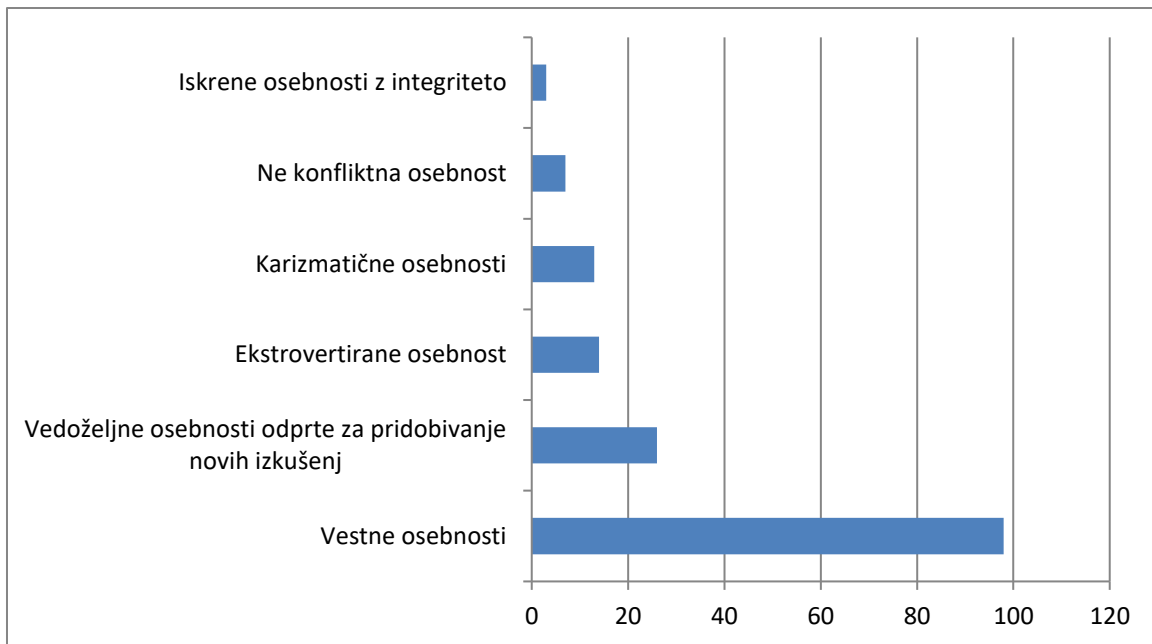
1. strokovnost in znanje (25,2%),
2. vestnost (11,2%),
3. delovne izkušnje (11,2%),
4. izobrazbo (10,4%),
5. ustno /pisno komunikacijo(7%) in usmerjenost k doseganju ciljev (7%),
6. medčloveške odnose (5%) in tehnično znanje (5%),
7. menedžerske veščine (4,1%),
8. vedoželjnost in odprtost za pridobivanje novih izkušenj (3%) in izkušnje vodenja (3%),
9. ekstrovertiranost (1,6%),
10. karizmatičnost (1,5%) in kreativnost (1,5%),
11. inteligenco (1,4%),
12. nekonfliktnost (1%),
13. veščino reševanja problemov (0,7%),
14. veščino sprejemanja odločitev (0,5%),
15. iskrenost (0,3%),
16. reference (1%),
17. potrebo po moči (0%).

Tabela 5.3: Razmerje med iskanimi lastnostmi za pozicijo vodje (glede na kodo 1)



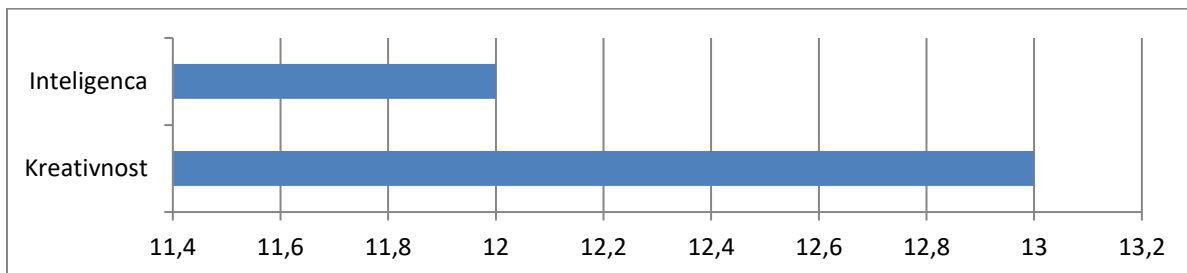
Med osebnostnimi lastnostmi, ki so najbolj zaželeni za pozicijo vodje, so prepričljivo na prvem mestu lastnosti *vestne osebnosti*, za katero so značilne zanesljivost, usmerjenost k doseganju ciljev, odgovornost, organiziranost, samostojnost in delavnost (60,9%), sledijo *vedoželjne osebnosti, odprte za pridobivanje novih izkušenj*, za katere so značilni domiselnost, avanturistični duh, alternativni način razmišljanja (16,2%), *ekstrovertirane osebnosti*, za katere so značilne družabnost, aktivnost, samozavest (8,7%), *karizmatične osebnosti*, za katere sta značilni urejenost, moč vplivanja na svoje pripadnike (8%), *nekonfliktna osebnost*, za katero so značilne zaupljivost, skrbnost, fleksibilnost občutek za sočloveka (4,4%), *iskrene osebnosti z integriteto*, za katere so značilni poštenost, iskrenost in visoka etična merila (1,8%). Glej tabelo 5.4.

Tabela 5.4: Razmerje med iskanimi osebnostnimi lastnostmi za pozicijo vodje



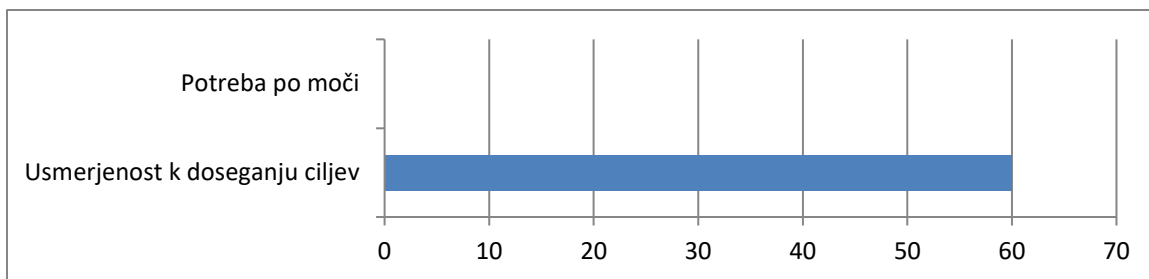
Zanimivo je, da med kognitivnimi lastnostmi (1.3%) zaposlovalci bolj pogosto iščejo kreativnost (52%) in ne inteligenco (48%). Za kreativne osebe je značilen ustvarjalni duh, inovativne zamisli in razvojna naravnost, med tem ko so poglavitne lastnosti inteligentnih oseb zmožnost razumskega, strateškega in abstraktnega mišljenja. Glej tabelo 5.5.

Tabela 5.5: Razmerje med iskanimi kognitivnimi lastnostmi za pozicijo vodje



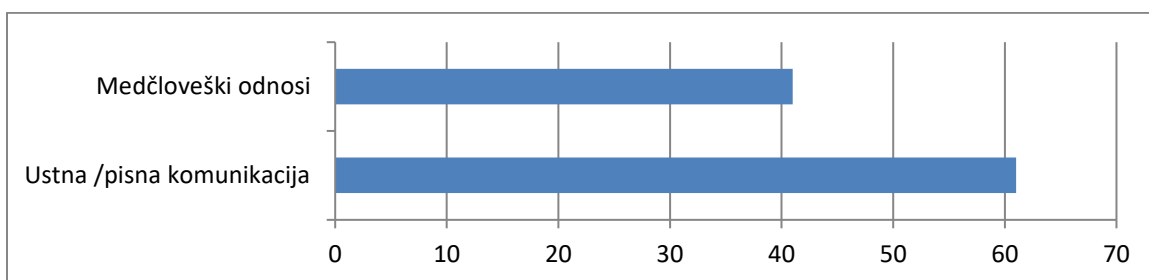
Pri ustreznosti vrednot in motivov, ki predstavljajo 3,4% vseh zahtevanih lastnosti je bila zaznana le usmerjenost k doseganju ciljev. Značilnosti oseb s tem motivom so proaktivnost, samoiniciativnost in želja po dosežkih. Glej tabelo 5.6.

Tabela 5.6: Razmerje med iskanimi vrednotami in motivi za pozicijo vodje



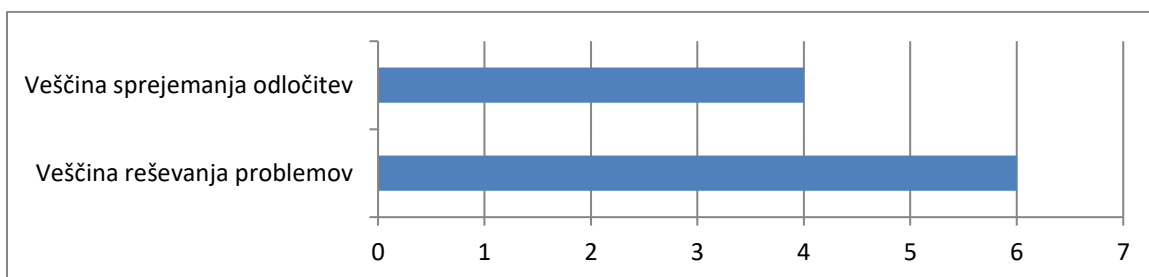
Med družbene veščine (5,7%), ki so na četrtem mestu, sodijo medčloveški odnosi (40,2%) za katere se smatra zmožnost razumevanja medčloveških odnosov in skupinske dinamike ter veščina ustne/pisne komunikacije, ki zajema komuniciranje z internimi in eksternimi javnostmi, javna nastopanja (59,8%). Glej tabelo 5.7.

Tabela 5.7: Razmerje med iskanimi družbenimi veščinami za pozicijo vodje



Veščina reševanja problemov je bila najmanjkrat zahtevana veščina za pozicijo vodje (0,6%) v zaposlitvenih oglasih. V to skupino sodi: veščina sprejemanja odločitev, ki vključuje prepoznavanje problematičnih situacij ter pravočasno in ustrezno ukrepanje (40%) in veščina reševanja problemov, ki vključuje sprejemanje odločitev tudi v zelo kompleksnih in zahtevnih razmerah ter odločnost (60%). Glej tabelo 5.8.

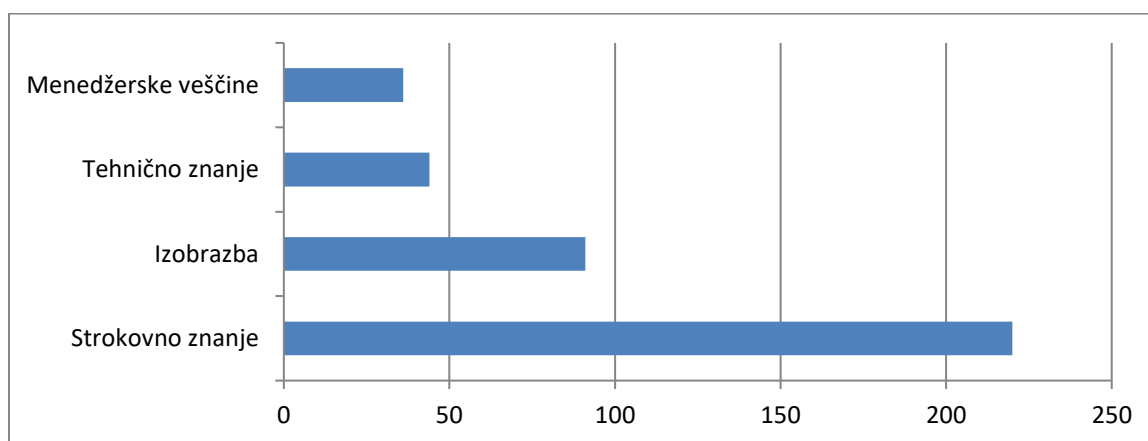
Tabela 5.8: Razmerje med iskanimi veščinami reševanja problemov za pozicijo vodje



Zaposlovalci pri kadrovanju vodij na prvem mestu obravnavajo strokovnost in znanja kandidatov, ki predstavljajo kar 22% vseh zahtevanih lastnosti. V skupino strokovnost in

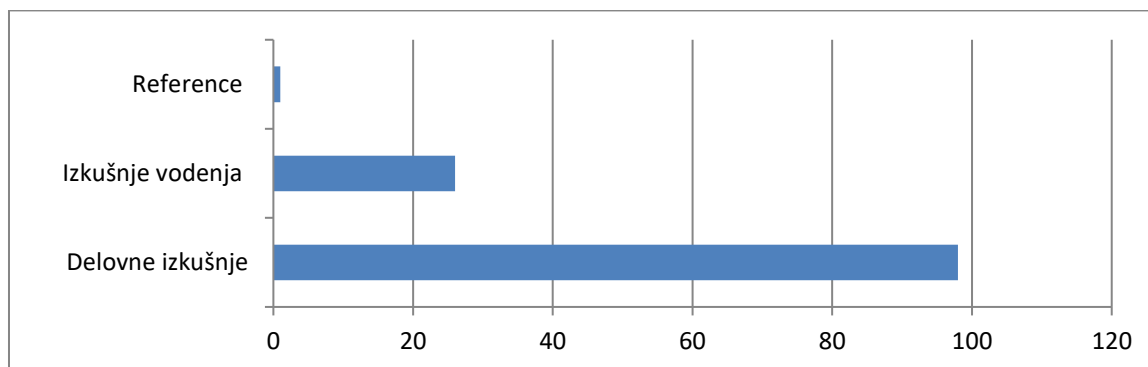
znanje sodijo *strokovna znanja*, ki zajemajo specifična znanja glede na zahtevano stroko, ter poznavanje jezikov in računalniških programov (56,3%), *izobrazba*, pridobljena stopnja izobrazbe (23,2%), *menedžerske veščine*, ki vključujejo vodenja, koordiniranje in usmerjanje tima ali skupine (9,2%) in *tehnično znanje*, ki vključuje poznavanje metod, procesov in opreme/strojev za izvajanje specializiranih aktivnosti v neki enoti ali oddelku organizacije (11,3%). Glej tabelo 5.9.

Tabela 5.9: Razmerje med iskano strokovnostjo in znanja za pozicijo vodje



Na tretjem mestu iskanih lastnosti kandidatov za delovno mesto vodje so s 7% izkušnje, ki se delijo na *reference in priporočila*, dokazila o preteklih izkušnjah kandidatov (0,8%), *izkušnje vodenja*, tima ali skupine (20,8%) in *delovne izkušnje*, ki se nanašajo na specifično področje ali panogo (78,4%). Glej tabelo 5.10.

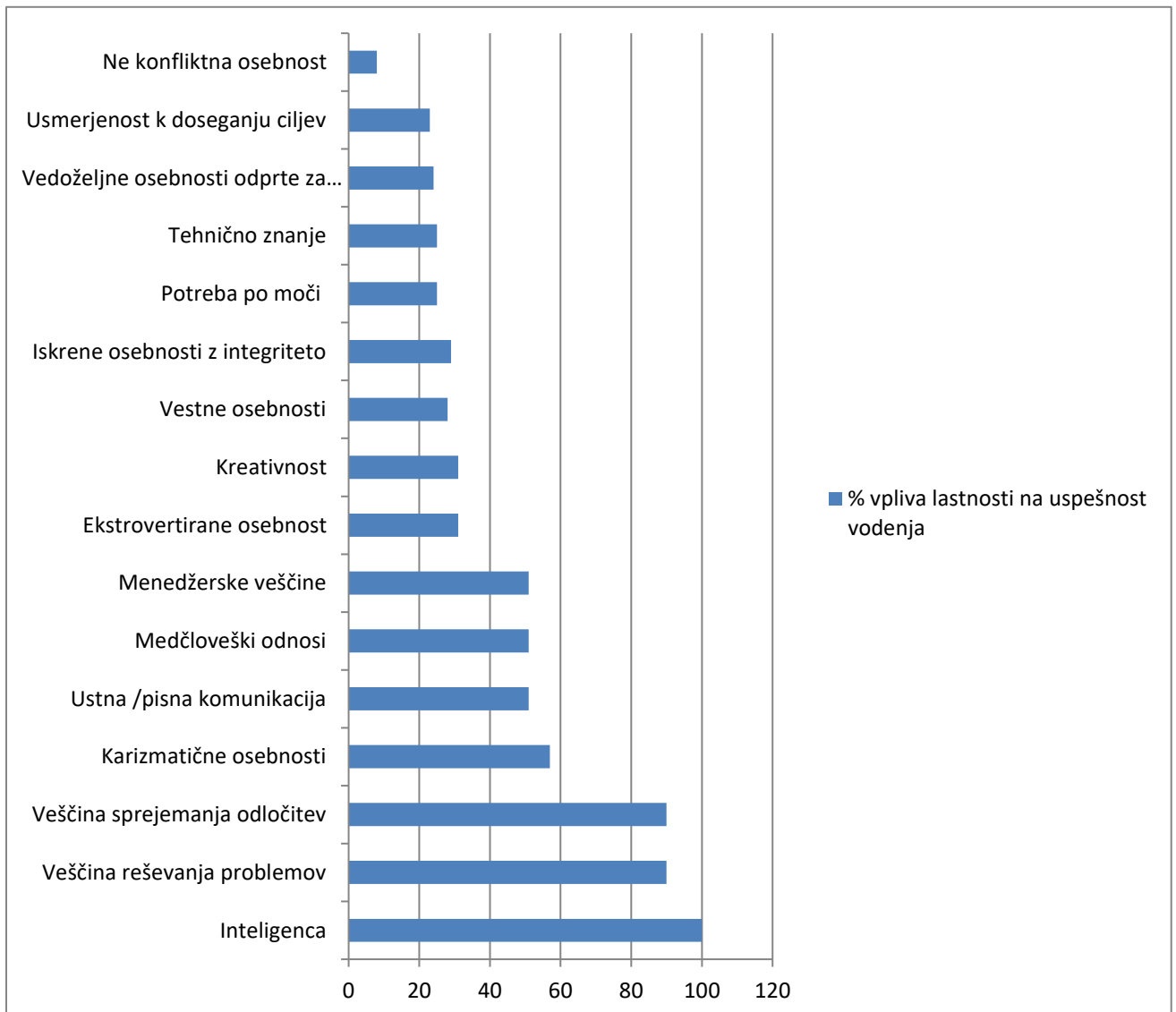
Tabela 5.10: Razmerje med iskanimi izkušnjami za pozicijo vodje



5.1 Ugotovitve

Iz raziskave je razvidno, katere lastnosti so najbolj zaželeno za pozicijo vodje pri zaposlovanju vodij v slovenskih organizacijah. Za prikaz ustreznosti teh lastnosti v povezavi s kasnejšo uspešnostjo izbranega kandidata je bila izdelana tabela 5.11, ki prikazuje razmerje med različnimi lastnostmi, ki jih teoretiki povezujejo z uspešnostjo vodenja. Med ključnimi lastnostmi, ki so najbolj močno povezane z uspešnim vodjo, so inteligenca in veščina reševanja problemov ter sprejemanja odločitev, izstopajo pa še karizmatičnost, osebe z veščinami ustne in pisne komunikacije, osebnosti, sposobne voditi dobre medčloveške odnose ter osebe z menedžerskimi veščinami. Glej tabelo 5.11.

Tabela 5.11: Vpliv lastnosti na uspešnost vodenja



Vir: prilagojeno po: McClelland in Boyatzis (1982), Bass (1990), Judge (2002), Zaccaro (2007), Hoffman in drugi (2011), Colbert in drugi (2012), Judge in drugi v Colbert in drugi (2012, 673-674).

Pohvalno je, da so se na vzorcu 100 zaposlitvenih oglasov za pozicijo vodje zvrstile vse lastnosti, ki jih v teoriji povezujejo z uspešnostjo vodje. Mednje sodijo strokovnost in znanja (22%), ustrezne osebnostne lastnosti (9%), družbene veščine (5,7%), ustrezne vrednote in motivi (3,4%), kognitivne lastnosti (1,3%) ter veščine reševanja problemov. Za razliko od teoretikov pa zaposlovalci v Sloveniji pri iskanju kandidatov za pozicijo vodje dajejo poudarek tudi preteklim izkušnjam kandidatov (7%).

Na prvi pogled kljub dokaj optimistični sliki, ki nakazuje, da zaposlovalci poznajo ključne lastnosti vodij, ki jih bodo pripeljali do ušesnih rezultatov, poglobljena slika kaže na odstopanja v razmerjih najbolj iskanih lastnosti in tistih lastnosti, ki so glede na teorijo najbolj povezane z uspešnostjo vodenja.

Če primerjamo rezultate, prikazane s tabelama 5.3. in 5.11, so razvidna odstopanja, ki nakazujejo na možnost izboljšav pri zaposlovanju vodij. Zaposlovalci v Sloveniji dajejo največji poudarek na iskanje kandidatov:

1. s specifičnim strokovnim znanjem, ki je povezano s panogo organizacije,
2. z delovnimi izkušnjami, povezanimi s panogo organizacije,
3. z vestno osebnostjo,
4. z ustrezno izobrazbo.

Teorija pa izpostavlja naslednje lastnosti, ki so najbolj povezane z uspešnostjo vodij:

1. inteligenco,
2. veščino reševanja problemov,
3. veščino sprejemanja odločitev.

Kot je razvidno, se najbolj pogosto iskane lastnosti zelo razlikujejo od tistih, ki nakazujejo uspešnost vodij. Posredno bi lahko povezali izobrazbo, ki je na četrtem mestu najbolj iskanih lastnosti pri zaposlovanju vodij, z inteligenco, ki je glede na teorijo na prvem mestu in je ključna za uspešnost vodje.

Srednji poudarek zaposlovalci v slovenskem prostoru dajo naslednjim lastnostim: ustni in pisni komunikaciji, usmerjenosti k ciljem, medčloveškim odnosom, tehničnim znanjem, menedžerskim veščinam, izkušnjam vodenja in vedoželjnim osebnostim, odprtim za pridobivanje novih izkušenj. Kar 3 izmed zgoraj navedenih lastnosti - menedžerske veščine,

medčloveški odnosi in ustna in pisna komunikacija - so glede na teorijo od vseh lastnosti pomembno povezane z uspešnostjo vodje. Poleg skupnih lastnosti je iz teorije razvidno, da v to skupino sodijo tudi karizmatične osebnosti.

Med vsemi lastnostmi, ki so jih zaposlovalci v manjšem številu navajali kot pogoj pri razpisanih delovnih mestih za pozicijo vodje, so: ekstrovertiranost, karizmatičnost, kreativnost, inteligenca, nekonfliktnost, veščina reševanja problemov in sprejemanja odločitev, iskrenost, referenca in potreba po moči. Med temi lastnostmi so si po teoriji enotne naslednje: ekstrovertiranost, kreativnost, iskrenost, potreba po moči in nekonfliktnost. Le te so nekoliko manj povezane z uspešnostjo vodij od ostalih (glej tabelo 5.11).

Glede na zgornje ugotovitve in opiranje na teorijo bi bilo pri zaposlovanju vodij v slovenskih organizacijah smotrno v prihodnje razmisliti o večjem poudarku na lastnostih, kot so inteligenca, veščini reševanja problemov in sprejemanja odločitev ter karizmatičnost kandidatov. Prav te so po teoriji najbolj povezane z uspešnostjo vodij, glede na raziskavo pa največkrat spregledane pri navajanju pogojev zaposlitve vodji. Predvsem se morajo zaposlovalci zavedati, da vloga vodje zahteva veliko več kot le strokovno znanje, ki med zaposlitvenimi oglasi prevladuje pred ostalimi lastnostmi.

5.2 Omejitve raziskovalnega dela in priporočila za nadaljno raziskavo

Pri empiričnem delu magistrskega dela so možna odstopanja. Podatki morda niso relevantni zaradi manjšega števila analiziranih zaposlitvenih oglasov in morda ne kažejo prave slike o lastnostih, ki jih iščejo zaposlovalci pri izboru kandidatov za delovno mesto vodje. Poleg tega je potrebno upoštevati, da gre v raziskavi (pri kodiranju besedila) za osebno interpretacijo besedila in bi v primeru drugega raziskovalca rezultati lahko odstopali od obstoječih.

V prihodnje bi bilo za nadaljevanje raziskovanja dotične tematike smotrno spremljati tudi druge faze rekrutiranja vodij. Predvsem bi bilo zanimivo opazovati zaposlitvenih intervjujev in različnih preizkusov sposobnosti, veščin in lastnosti kandidatov, ki jih opravljajo organizacije pri kadrovanju. Relevantni so predvsem različni psihološki testi, ki omogočajo izdelavo profilov osebnostnih lastnosti kandidatov. Iz njih je razvidno, katerim lastnostim zaposlovalci dajejo večji poudarek in vrednost.

6 ZAKLJUČEK

Namen magistrskega dela je v prvem delu omogočiti vpogled v teoretsko ozadje delovnih timov, kako le ti delujejo v odnosu do organizacije in v različnih fazah razvoja. Timi, ki so po Leviju (2011) največkrat del večjih organizacij, predstavljajo posebno zvrst skupine, katere člani imajo specifična znanja, veščine in zmožnosti v odnosu do dodeljenih nalog (Levi 2011, 4). Cohen in Bailey (1997) poudarjata še soodvisnost članov tima pri opravljanju delovnih nalog ter soodgovornost za nastale rezultate. (Cohen in Bailey 1997, 241).

Timi organizacijam omogočajo višjo fleksibilnost in dinamiko. Znotraj organizacije se oblikujejo s specifičnim namenom in za različne funkcije. Njihova uspešnost je odvisna od različnih dejavnikov. Hackman (1987) uspešnost tima lahko definira v odnosu do izpolnjenih nalog ter glede na razvoj socialnih odnosov in razvoj posameznika znotraj tima (Hackman 1987, 315–342). Hackman (1987) še navaja, da so za uspešno delovanje timov potrebni jasna usmeritev in cilj, primernost nalog za timsko delo, razpoložljivost resursov za izvajanje nalog, podporno okolje organizacije ter dobro vodstvo za upravljanje notranjih in zunanjih odnosov ter usmerjanje tima proti cilju (Hackman 1987, 315–342).

Eden ključnih dejavnikov uspešnega tima, vodstvo tima, predstavlja posebno poglavje naloge. Po McGrathu procese vodenja lahko prevzame posameznik, več različnih članov tima ali tim kot enota, glede na različne situacije in potrebe tima (McGrath v Morgenson 2010, 8).

Vodstvo ima specifične naloge in funkcije, med katere McGrath in Schutz prištevata opazovanje in ugotavljanje pomanjkljivosti v timu, upravljanje z ovirami in izvajanje aktivnosti zoper njih ter zadovoljevanje kritičnih potreb tima (McGrath, Schutz v Morgenson in drugi 2010, 5–39).

Številni pripadniki teorije o lastnostih vodje so prepričani, da mora vodja za uspešno opravljanje vseh svojih funkcij imeti specifične lastnosti. Hoffman in drugi (2011) so med lastnostmi vodje izpostavili inteligenco, vestnost, emocionalno stabilnost, dovezetnost za nove izkušnje, ekstrovertiranost, nekonfliktnost. Poleg tega so lastnosti kategorizirali tudi glede na distalne lastnosti (osebnostne/stalne), kamor sodijo: energija, dominantnost, poštenost, samozavest, kreativnost, karizmatičnost, motiviranost, in proksimalne lastnosti (situacijske/spremenljive), med katerimi so družbene veščine, komunikacijske veščine,

veščine pisanja, menedžerske veščine, večina sprejemanja odločitev, sposobnost reševanja problemov (Hoffman in drugi 2011, 347–381).

Ker so vodje gonilna sila timov, usmerjajo, motivirajo, so oporna rama in vzor članom tima ter ključ do reševanja izzivov, je pri izboru vodje potrebno upoštevati širši spekter lastnosti in veščin. Prav poznavanje in razumevanje zgoraj naštetih lastnosti in teorije o lastnostih vodje lahko kadrovskim službam prihrani veliko časa in energije pri iskanju vodij in predvidevanju kasnejše učinkovitosti izbranih kandidatov.

Iz opravljene raziskave, s katero sem poskušala ugotoviti, katere lastnosti iščejo zaposlovalci pri kandidatih za pozicijo vodje, je razvidno, da se v praksi iskanja in zaposlovanja vodij najbolj pogosto iskane lastnosti razlikujejo od tistih, ki nakazujejo uspešnost vodji.

Glede na zgornje ugotovitve in opiranje na teorijo bi bilo pri zaposlovanju vodij v slovenskih organizacijah smotrno v prihodnje razmisliti o večjem poudarku na lastnostih, kot so inteligenca, veščini reševanja problemov in sprejemanja odločitev ter karizmatičnost kandidatov. Prav te so po teoriji najbolj povezane z uspešnostjo vodij, glede na raziskavo pa največkrat spregledane pri navajanju pogojev zaposlitve. Zaposlovalci se morajo predvsem zavedati, da vloga vodje zahteva več kot le strokovno znanje, ki med zaposlitvenimi oglasi prevladuje pred ostalimi lastnostmi.

7 LITERATURA

1. Bass, B. M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 3 izdaja. New York, NY, US: Free Press.
2. Cohen, Susan G. in Diane E. Bailey. 1997. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management* 23(3): 239–290.
3. Colbert, Amy E., Timothy A. Judge, Daejeong Choi in Gang Wang. 2012. Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly* 23: 670–685.
4. Derue, D. S., J. D. Nahrgang, N. Wellman in S. E. Humphrey. 2011. Trait and behavioral theories - of leadership: An integration and :meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology* 4(1): 7–52.
5. Fernandez, Jorge E. 2003. Selecting Leaders. *Leadership Excellence* 20.(2):14.
6. Guzzo. R. in M. Dickson. 1996. Teams in organisations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Pshychology* 47: 307–338.
7. Hackman, R. 1987. *The design of work teams. Handbook of organizational behavior*. New York. Englewood Cliffs.
8. Hoffman, B. J., D. J. Woehr, R. Maldagen-Youngjohn in B. D. Lyons. 2011. Great man or greatvmyth? A quantitative review of the :relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84(2): 347–381.

9. Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies in Megan W. Gerhardt. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology* 87(4):765–780.
10. Levi, Daniel. 2011. *Group Dynamics for Teams-3rd edition*. Thousand Oaks, CA. SAGE Publications, Inc.
11. McClelland, D. C., in Boyatzis, R. E. 1982. Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology* 67(6): 737–743.
12. Roblek, Vasja. 2009. Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management* 4(1): 53–69.
13. Morgeson, Frederick P., D. Scott DeRue, Elizabeth P. Karam. 2010. Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management* 36 (1): 5–39.
14. Sudbrack, Billie in Sarah Trombley. 2007. Lost: A Survival Guide to Leadership Theory. *Advances in Developing Human Resources* 9(2): 251–268.
15. Sundstorm, E., De Meuse, K. in D. Futrell. 1990. Work teams. *American Psychologist* 45:120–133.
16. Struebing, Laura. 1997. Three methods for selecting team leaders. *Quality Progress* 30(2) : 14–15.
17. Zaccaro, S. J., C. Kemp in P. Bader, 2004. *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA, US. Sage Publications, Inc. 101–124.
18. Zaccaro, J. Stephen 2007. Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychological Association* 62(1): 6–16.