

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Magistrsko delo

AVTENTIČNO VODENJE V ORGANIZACIJI

Tina Šibenik

Ljubljana, september 2017

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

MAGISTRSKO DELO

AVTENTIČNO VODENJE V ORGANIZACIJI

Kandidatka:	Tina Šibenik
Vpisna številka:	04043489
Študijski program:	Magistrski študijski program Uprava druga stopnja
Mentor:	prof. dr. Janez Stare

Ljubljana, september 2017

IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA

Podpisana Tina Šibenik, študentka magistrskega študijskega programa Uprava, 2. stopnja, z vpisno številko 04043489, sem avtorica magistrskega dela z naslovom: Avtentično vodenje v organizaciji.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega ali magistrskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki Dela FU.

Magistrsko delo je lektorirala: Tanja Jeras

Ljubljana, 11. 9. 2017

Tina Šibenik

POVZETEK

Namen magistrskega dela je bil s študijem domače in tuje literature ter empirično raziskavo podrobno raziskati in predstaviti avtentično vodenje ter njegove posebnosti. V raziskovalnem delu magistrskega dela smo se ukvarjali s tem, kako zaposleni dveh organizacij, ki se ukvarjata s podobno dejavnostjo, ocenjujejo avtentičnost vedenja svojih vodij. Ena organizacija spada v zasebni, druga pa v javni sektor, zato je bilo lahko preverjeno tudi, ali prihaja do statistično pomembnih razlik pri zadovoljstvu glede avtentičnosti vedenja njihovih vodij. Glede na rezultate analize podatkov smo prišli do ugotovitve, da razlike ni. Poleg tega je bilo ugotovljeno, da pri zadovoljstvu anketiranih s trenutnim (avtentičnim) vedenjem vodij in želenimi elementi oziroma lastnostmi, ki so zanje pomembne na delovnem mestu (ti elementi oziroma lastnosti so pravzaprav lastnosti, ki naj bi jih avtentični vodja imel), obstaja statistično značilna razlika.

Rezultati raziskave kažejo, da si zaposleni želijo, da bi bili njihovi vodje bolj avtentični. Želene elemente oziroma lastnosti, ki si jih anketirani zaposleni želijo za avtentičnega vodjo, smo primerjali tudi z rezultati raziskave, v kateri so anketiranci iz Gane in z Nove Zelandije opredelili lastnosti, ki so zanje pri avtentičnem vodji pomembne. Vsak vodja deluje v svojem okolju na svoj način in tako deluje tudi v odnosu do zaposlenih. Pomembno je, da se zaposleni v svojem delovnem okolju počutijo dobro in spoštovano v najširšem pomenu besede. Vodja je njihov zgled, od njega se učijo, črpajo znanje. Avtentični vodja s svojim načinom delovanja (transparentnost, odprtost, dvosmerna komunikacija, etičnost, spoštovanje itn.) pozitivno vpliva na počutje zaposlenih v organizaciji.

Ključne besede: avtentičnost, vedenje vodij, vodenje, samozavedanje, avtentično vodenje.

SUMMARY

Authentic leadership in organizations

The aim of this master's thesis is to thoroughly examine and present authentic leadership and its characteristics by means of empirical investigation as well as by local and foreign literature survey. In the investigative part of the work we were dealing with, how the employees of two companies that are engaged in similar work area, evaluate authenticity of the behavior of their leaders. One of the companies is a part of the private sector, while the other is a part of the public sector, so we could also evaluate, whether there are any statistically important differences as regards satisfaction of the employees with the authentic behavior of their leaders. According to the results of the analyses, we have come to the conclusion, that there is no observable difference. Furthermore, we have come to the conclusion, that there is a statistically significant difference regarding satisfaction of the respondents with current (authentic) behavior of the leaders and desired elements or characteristics that are important for them at workplace (these elements or characteristics are actual qualities that authentic leader should possess).

Results indicate that employees want their leaders to be more authentic. We have compared the elements or qualities that surveyed employees want for their authentic leaders, with the results of the analysis, in which the respondents from Ghana and New Zealand equally defined the qualities that are important for their authentic leaders. Every leader acts uniquely in his environment and in relation to the employees. It is important that employees feel good and respected in their working environment in its widest sense. The employees see their leader as their role model; they learn from him, draw on knowledge. The authentic leader with his mode of operation (transparency, openness, two-way communication, ethics, respect etc.) positively influences the well-being of the employees in an organization.

Keywords: authenticity, behavior of leaders, leadership, self-awareness, authentic leadership

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO PONAŽORITEV	ix
KAZALO GRAFIKONOV	ix
KAZALO SLIK.....	ix
KAZALO TABEL.....	ix
KAZALO PRILOG	xi
1 UVOD	1
2 OPREDELITEV VODENJA	6
2.1 VODENJE IN MENEDŽMENT	6
2.2 TEORETIČNI VIDIKI VODENJA	7
2.3 PREGLED MODELOV IN STILOV VODENJA.....	8
3 AVTENTIČNO VODENJE.....	15
3.1 KONCEPT AVTENTIČNOSTI.....	15
3.2 ZNAČILNOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA	16
3.3 AVTENTIČNI VODJA	17
3.4 SPOSOBNOSTI AVTENTIČNEGA VODJE.....	19
3.5 ELEMENTI AVTENTIČNEGA VODENJA	20
4 MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA	24
4.1 KRITERIJI VREDNOTENJA AVTENTIČNEGA VODENJA.....	25
4.2 AVTENTIČNO VODENJE IN OPOLNOMOČENJE SLEDILCEV	26
4.3 ZAUPANJE ZAPOSLENIH V AVTENTIČNEGA VODJO	27
4.4 KOMUNIKACIJA MED AVTENTIČNIMI VODJI IN SODELAVCI	28
4.5 AVTENTIČNI VODJA IN MOTIVACIJA	29
4.5.1 TEORIJA SAMODETERMINACIJE OZIROMA SAMOODLOČANJA.....	30
4.5.2 AVTENTIČNO VODENJE V POVEZAVI Z INTRINZIČNO MOTIVACIJO ...	33
4.6 RAZVOJ IN USPOSABLJANJE AVTENTIČNIH VODIJ	33
4.7 POSLEDICE AVTENTIČNEGA VODENJA.....	36
4.8 KRITIKA AVTENTIČNEGA VODENJA	37
5 RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA V ORGANIZACIJI JAVNEGA IN V ORGANIZACIJI ZASEBNEGA SEKTORJA.....	39
5.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE AJPES.....	39
5.2 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE BISNODE, D. O. O.	41
5.3 RAZISKAVA.....	41
5.4 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV.....	43
5.4.1 ANALIZA REZULTATOV ORGANIZACIJE AJPES.....	43

5.4.2	ANALIZA REZULTATOV ORGANIZACIJE BISNODE	50
5.4.3	PRIMERJAVA SPREMENLJIVK VEDENJA Z ELEMENTI AVTENTIČNEGA VODENJA TER ŽELENIH ELEMENTOV, POMEMBNIH PRI DELU ZA ORGANIZACIJI AJPES IN BISNODE	58
6	PREVERITEV POSTAVLJENIH HIPOTEZ	62
7	PRISPEVEK K ZNANOSTI IN STROKI.....	67
8	ZAKLJUČEK	68
	LITERATURA IN VIRI.....	71
	PRILOGE	79

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo (Ajpes)	44
Grafikon 2: Struktura vzorca glede na delovno področje anketirančevega prvega nadrejenega (Ajpes).....	45
Grafikon 3: Strinjanje anketiranih zaposlenih s 17 trditvami, ki veljajo za njihovega vodjo (Ajpes).....	47
Grafikon 4: Želeni elementi oziroma lastnosti, ki so anketiranim zaposlenim pri delu pomembni (Ajpes).....	49
Grafikon 5: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo (Bisnode) ..	51
Grafikon 6: Struktura vzorca glede na delovno področje anketirančevega prvega nadrejenega (Bisnode)	52
Grafikon 7: Strinjanje anketiranih zaposlenih s 17 trditvami, ki veljajo za njihovega vodjo (Bisnode)	55
Grafikon 8: Želeni elementi oziroma lastnosti, ki so anketiranim zaposlenim pri delu pomembni (Bisnode)	57
Grafikon 9: Primerjava povprečnih ocen strinjanja anketiranih zaposlenih obeh podjetij s 17 trditvami, ki veljajo za njihove vodje	59
Grafikon 10: Primerjava povprečnih ocen zelenih elementov oziroma lastnosti, ki so za anketirane zaposlene obeh podjetij pomembni pri njihovem delu.	60
Grafikon 11: Želeni elementi oziroma lastnosti, ki so za anketirane zaposlene obeh organizacij (Ajpes in Bisnode) pomembni pri njihovem delu (želena avtentičnost).....	66

KAZALO SLIK

Slika 1: Vedenjska mreža Blake – Mouton	10
Slika 2: Konceptualni okvir za razvoj avtentičnih vodij in avtentičnih sledilcev	21
Slika 3: Organigram Ajpesa	40

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stili vodenja glede na učinkovitost in neučinkovitost	10
Tabela 2: Taksonomija človekove motivacije.....	32
Tabela 3: Status po zaključku anketiranja.....	42
Tabela 4: Struktura vzorca glede na spol (Ajpes)	43
Tabela 5: Struktura vzorca glede na starost (Ajpes)	43
Tabela 6: Struktura vzorca po dolžini delovne dobe (Ajpes)	44
Tabela 7: Deskriptivna analiza spremenljivk vedenja vodje z elementi avtentičnega vodenja (Ajpes)	46

Tabela 8: Deskriptivna analiza zelenih elementov oziroma lastnosti, ki so anketiranim zaposlenim pri delu pomembni (Ajpes).....	48
Tabela 9: Struktura vzorca glede na spol (Bisnode)	50
Tabela 10: Struktura vzorca glede na starost (Bisnode)	50
Tabela 11: Struktura vzorca glede na delovno dobo (Bisnode).....	51
Tabela 12: Deskriptivna analiza spremenljivk vedenja vodje z elementi avtentičnega vodenja (Bisnode)	53
Tabela 13: Deskriptivna analiza zelenih elementov oziroma lastnosti, ki so anketiranim zaposlenim pri delu pomembni (Bisnode)	56
Tabela 14: Opisni statistični podatki za H1.....	62
Tabela 15: T-test za neodvisne vzorce	62
Tabela 16: Primerjane trditve 4. in 5. sklopa vprašanj	63
Tabela 17: Opisni statistični podatki za H2.....	63
Tabela 18: Parni t-test	64
Tabela 19: Želeni elementi oziroma lastnosti, ki so za anketirane zaposlene obeh orgainzacij (Ajpes in Bisnode) pomembni pri njihovem delu (želena avtentičnost)	65

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	79
Priloga 2: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo (Ajpes).....	82
Priloga 3: Struktura vzorca glede na delovno področje anketirančevega prvega nadrejenega (Ajpes).....	82
Priloga 4: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo (Bisnode)	82
Priloga 5: Struktura vzorca glede na delovno področje anketirančevega prvega nadrejenega (Bisnode)	83
Priloga 6: Analiza rezultatov glede na zadovoljstvo s trenutnim vedenjem vodij, zelenimi elementi oziroma lastnostmi (želeno avtentičnostjo) in razliko med zadovoljstvom anketiranih s trenutnim vedenjem vodij in želeno avtentičnostjo, glede na spol	83
Priloga 7: Razširjena tabela zelenih elementov oziroma lastnosti, ki so za anketirane zaposlene obeh organizacij (Ajpes in Bisnode) pomembni pri njihovem delu (želena avtentičnost)	85

1 UVOD

Organizacije se pri zagotavljanju trajnega in donosnega obstoja na konkurenčnem trgu soočajo s številnimi izzivi. Eno od razlik med organizacijami, ki se z izzivi uspešno spopadajo, in tistimi, ki se ne, lahko pripišemo načinu vodenja organizacije in njenih zaposlenih. Doseganje uspeha na trgu zahteva usklajeno prizadevanje številnih posameznikov. Vodja je tisti, ki kaže pot, usmerja in usklajuje organizacijske dejavnosti za doseganje skupne vizije organizacije. Na vodje se pogosto gleda kot na ljudi na najvišjih vodstvenih položajih, vendar jih je mogoče najti na vseh ravneh organizacije ni pa njuno, da imajo najvišjo formalno avtoriteto. To so namreč tisti posamezniki, na katere se drugi obrnejo po napotke oziroma usmeritve za uresničevanje in doseganje ciljev, da lahko vsi skupaj prispevajo k trajnemu uspehu.

Pretekla finančna kriza je močno vplivala na poslovanje organizacij, s posledicami pa se ukvarjajo še danes. Vodstva v organizacijah se nenehno trudijo povečati prihodke, nekatere organizacije pa se v okolju, kjer je vedno večja konkurenca, trudijo vsaj obdržati na trgu. Od zaposlenih se zahteva vedno več, zato so pod stalnim pritiskom. V malokateri organizaciji vodstvo prepozna trud in vložek zaposlenih, saj je preobremenjeno z doseganjem finančnih ciljev. Vodje se pogosto ne zavedajo dovolj, da so ključ do uspeha tudi zadovoljni zaposleni. Poleg iskanja rešitev v reorganizacijah in minimiziranju stroškov za plače bi bilo treba razmisliti o spremembi načina vodenja. Nekateri dosednji sistemi vodenja niso več učinkoviti, zato je treba iskati nove. Raziskave kažejo (Bojnec & Papler, 2012, str. 114, Marzel, 2000, str. 356, Dieleman, Viet Cuong, Vu Anh & Martineau, 2003, str. 9), da finančna spodbuda pri motivaciji zaposlenih ni najpomembnejša. Zaposlenim so pomembnejši drugi dejavniki, na primer dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi, spoštovanje in možnost soodločanja, kar pa so lastnosti avtentičnega vodenja. Uspešni vodje današnjega časa morajo znati motivirati in spodbujati zaposlene ter s tem pozitivno vplivati na kreativnost in učinkovitost celotnega kolektiva. Zavedati se morajo pomembnosti dobrih medosebnih odnosov in graditi na medsebojnem zaupanju z zaposlenimi.

Avtentično vodenje je eden novejših pristopov na področju vodenja. Avtentični vodja se zaveda svojih prednosti in tudi svojih slabosti. Ima dobro razvito čustveno inteligenco, je samozavesten, pozitivno razmišlja ter sledi viziji organizacije. Najpomembneje pa je to, da zna k sodelovanju pritegniti tudi druge in jih motivirati, da skupaj dosegajo zastavljene organizacijske cilje. Lahko bi rekli, da so to ljudje visoke integritete, ki se zavzemajo za oblikovanje trajne organizacije in so zvesti svojim temeljnim vrednotam. Avtentični vodje ohranjajo svojo poštenost in integriteto v vsakdanjih interakcijah s sodelavci, stalno iščejo »resničnega sebe« ter zavračajo zavajajoča, zahrbtna in manipulativna dejanja. So sočutni in skrbni, njihova avtentičnost pa je pristna in prihaja od znotraj.

Na področju avtentičnega vodenja je bilo do zdaj opravljenih že kar nekaj raziskav, tako v tujini kakor tudi pri nas. Owusu-Bempah (2012) je opravil raziskavo skupnih značilnosti in

posebnosti avtentičnega vodenja. Študija je bila izdelana na podlagi anketiranja ljudi v dveh nevladnih organizacijah ter na dveh univerzah v Gani in na Novi Zelandiji. Anketirance so prosili, da naj opišejo dobrega vodjo, ki ga poznajo ali so ga spoznali, ter povejo, zakaj menijo, da je ta oseba dober vodja. Raziskava govori o tem, kako vodje in sledilci¹ razumejo avtentično vodenje. Rezultati študije govorijo o vsebinskih preferencah glede želenih lastnosti, in sicer so to usmerjenost k cilju, odprtost, odločnost, pravičnost, transparentnost, prilagodljivost ter inspirativno učenje. Ugotovljenih je bilo še nekaj drugih pomembnih spremenljivk, kot na primer izobraženost vodje, spodbuda in podpora. Če bi vodje razumeli, kaj njihovi sledilci razumejo pod pojmom avtentičnost vodenja, bi to pripomoglo k izboljšanju načinov in sredstev za razvoj ter takšnim odnosom in dejanjem, s katerimi bi lahko povečali svoje možnosti za pridobitev zaupanja sledilcev in doseganje organizacijskih uspehov v prihodnosti.

Rezultati raziskave, ki so jo opravili Leroy, Anseel, Gardner in Sels (2012, str. 1), so pokazali, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljitev osnovnih potreb sledilcev. Avtorice Spence Laschinger, Borgogni, Consiglio in Read (2015, str. 9) so v raziskavi ugotovile, da imajo avtentični vodje pomembno vlogo pri krepitvi zaupanja medicinskih sester v lastne zmožnosti pri spopadanju z zahtevami delovnega mesta. To jim pomaga, da so manj izpostavljene izgorelosti in pešanju duševnega zdravja. Cianci, Hannah, Roberts in Tsakumis (2014) ugotavljajo, kako pomembno vlogo ima avtentično vodenje pri etičnemu odločanju, saj moralno krepí privržence, ko se soočajo s skušnjavo.

V Sloveniji so na tem področju Černe, Dimovski, Marič, Penger, in Škerlavaj (2014) razvili model avtentičnega vodenja ter izvedli empirično preverbo. Raziskavo so izvedli s pomočjo vprašalnika, ki so ga razvili na podlagi teoretičnih osnov in prispevkov relevantnih avtorjev. Tako so od vseh vodij v podjetju ter od velikega števila zaposlenih zbrali odgovore o elementih, povezanih z avtentičnostjo. Za merjenje so uporabili strukturiran vprašalnik s petstopenjsko Likertovo lestvico. Raziskovalno okolje je bilo podjetje v proizvodni in predelovalni panogi. V raziskavi je sodelovalo 195 zaposlenih. Rezultati raziskave so pokazali, da zaznana avtentičnost vodje pozitivno vpliva na avtentično sledenje, da je razviden pozitiven vpliv avtentičnega sledenja na rezultate in da je zato pomembno, da avtentičnost vodij postane jasno prepoznavna sledilcem.

Namen magistrskega dela je s študijem domače in tuje literature ter izvedbo empirične raziskave preučiti, kaj je avtentično vodenje, kako vpliva na zaposlene, na njihovo zadovoljstvo in posledično na njihovo motivacijo za uresničevanje organizacijskih ciljev.

Cilj preučevanja je podati teoretične vidike pomena avtentičnosti vedenja vodij in določiti bistvene vedenjske lastnosti avtentičnega vodje. Na podlagi tega je naslednji cilj magistrskega dela ugotoviti, katere lastnosti vedenja avtentičnega vodje so sledilcem

¹ Z izrazom sledilci mislimo na posameznike ali skupino ljudi, ki sledijo svojemu vodji. Kadar uporabljamo izraz sledilci ko govorimo o organizacijah oziroma podjetjih, s tem mislimo na zaposlene.

pomembne v dveh izbranih organizacijah, ter identificirati, ali gre za enake lastnosti, kot so jih opredelili za lastnosti avtentičnega vodje anketiranci v Gani in na Novi Zelandiji v raziskavi, ki jo je izvedel Owusu-Bempah (2012). Poleg tega sta cilja magistrskega dela preveriti zadovoljstvo sledilcev z avtentičnostjo njihovih vodij v dveh izbranih organizacijah ter na podlagi ugotovljenega oblikovati predloge za povečanje zadovoljstva.

V magistrskem delu bodo preverjene naslednje hipoteze:

- H1 – Med zaposlenimi v organizaciji Ajpes in organizaciji Bisnode obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva z načinom vodenja.
- H2 – Zaposleni si želijo, da bi bili njihovi vodje bolj avtentični.
- H3 – V Sloveniji za avtentičnega vodjo veljajo enake želene lastnosti (odločnost, izkazano spoštovanje do sledilcev, jasno zastavljeni cilji, odsotnost diskriminacije ...) kakor na Novi Zelandiji in v Gani.

Za doseg zastavljenih ciljev in za iskanje odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja bodo v teoretičnem delu uporabljene deskriptivna metoda, komparativna metoda ter metoda kompilacije. Z deskriptivno in komparativno metodo bo preučena dosegljiva literatura različnih tujih in domačih avtorjev s področja avtentičnega vodenja, saj je tako mogoče identificirati lastnosti in značilnosti avtentičnega vodenja ter si ustvariti pogled na raziskovano področje z različnih zornih kotov. Temu sledi primerjava dejstev, pojavov, procesov in odnosov, ki jih raziskovano področje zajema, ter ugotavljanje njihove povezanosti. S pomočjo metode kompilacije bodo v magistrskem delu povzete navedbe in dosedanje ugotovitve posameznih avtorjev. Pridobljene informacije bodo v pomoč pri razlagi teme magistrskega dela ter pri raziskavi in interpretaciji rezultatov.

V drugem, empiričnem delu magistrskega dela bo za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja uporabljena metoda anketnega vprašalnika, s katero bodo zbrana mnenja anketirancev o raziskovanju področju. Raziskava bo izvedena v dveh večjih sistemih, in sicer v organizaciji javnega sektorja ter v organizaciji zasebnega sektorja. Raziskovalni vzorec je stratificiran, in sicer ga sestavljata dve skupini: zaposleni v organizaciji javnega sektorja in zaposleni v organizaciji zasebnega sektorja. Vprašanja so zaprtega tipa, odgovori pa so podani po Likertovi petstopenjski lestvici. Pridobljeni odgovori anketnega vprašalnika bodo statistično obdelani v programih SPSS in Microsoft Excel. Pridobljeni rezultati bodo analizirani in sintetizirani ter predstavljeni grafično in tabelarično.

Možne omejitve raziskave se utegnejo pokazati zaradi neiskrenih odgovorov na vprašanja. Morda kljub anonimnosti ankete nekateri posamezniki ne bodo pripravljene sodelovati. Zaposleni se bojijo, da so anketo skrivoma naročili vodje za svoje namene, to pa se dogaja predvsem v organizacijah, kjer je med zaposlenimi in vodstvom premalo zaupanja.

Magistrsko delo je razdeljeno na osem poglavij. V prvem, uvodnem poglavju so predstavljeni problem, namen, cilji in hipoteze magistrskega dela. Poleg tega so določeni tudi raziskovalne metode in načrt poteka raziskave.

Drugo poglavje je namenjeno splošni opredelitvi vodenja ter kratkemu pregledu pomembnejših stilov in modelov vodenja. Predstavljene so razlike med avtokratičnim in demokratičnim vodenjem ter transformacijskim in transakcijskim vodenjem, obravnavana sta tudi konstrukta karizmatičnega in etičnega vodenja. Pri preučevanju navedenega je mogoče opaziti povezavo med demokratičnim, transformacijskim, karizmatičnim in etičnim vodenjem ter avtentičnim vodenjem, ki je osrednja tema magistrskega dela.

Avtentično vodenje je obravnavano v tretjem poglavju. Najprej je za lažje razumevanje opredeljen koncept avtentičnosti, nato pa so predstavljeni značilnosti in elementi avtentičnega vodenja, lastnosti avtentičnega vodje in njegove sposobnosti. V opisih lastnosti avtentičnih posameznikov je pogosto uporabljena besedna zveza, da so to originali, in ne kopije. Avtentičnost v vodenju opisuje vodje, ki se zavedajo svojih prepričanj, občutkov, vrednot in ciljev ter prek samozavedanja in samoregulacije vplivajo na razvoj avtentičnih sledilcev. Za lažjo predstavbo, kako se elementi avtentičnosti med seboj prepletajo, je predstavljen in razložen konceptualni okvir za razvoj avtentičnih vodij in avtentičnih sledilcev.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi modela avtentičnega vodenja, kriterijem vrednotenja avtentičnega vodenja in razlagi, kako avtentično vodenje vpliva na opolnomočenje sledilcev. Predstavljen je tudi pomen medsebojnih odnosov med vodjo in sledilci, temelj katerih sta medsebojno zaupanje in komunikacija. Poleg teh dveh dejavnikov je pomembno tudi, da zna vodja motivirati svoje zaposlene za doseganje zadanih ciljev, zato je del četrtega poglavja namenjen motivaciji v povezavi z avtentičnim vodenjem in predstavitvi teorije samodeterminacije oziroma samoodločanja. Teorija predvideva tri dimenzije motivacije, in sicer intrinzično in ekstrinzično motivacijo ter amotivacijo. Za preučevano področje je značilna in pomembna intrinzična motivacija, saj avtentično vodenje pozitivno vpliva na intrinzično motivacijo sledilcev. Avtentični vodja se nenehno razvija in usposablja, zato je del četrtega poglavja namenjen tudi predstavitvi načinov usposabljanja, na koncu pa so opredeljene posledice avtentičnega vodenja, ki so se v vseh preučevanih raziskavah izkazale za pozitivne.

Peto poglavje je namenjeno predstavitvi rezultatov raziskovanja. Predstavljeni sta obe organizaciji, v katerih je potekalo anketiranje, tehnična in vsebinska sestava anketnega vprašalnika, poleg števila sodelujočih zaposlenih v raziskavi so navedene njihove značilnosti s statističnega vidika. Analiza rezultatov je bila opravljena za vsako organizacijo posebej, da je bilo mogoče organizaciji med seboj primerjati po različnih segmentih in preveriti hipoteze.

Šesto poglavje je namenjeno preverbi postavljenih hipotez magistrskega dela. Na podlagi izsledkov analize je v tem poglavju za vsako od treh hipotez prikazano in razloženo, ali je potrjena ali ovržena in zakaj.

V sedmem poglavju je predstavljen prispevek magistrskega dela k znanosti in stroki, osmo poglavje je zaključek. Prispevek k znanosti in stroki je z vidika spoznavanja in

razumevanja koncepta avtentičnega vodenja pomemben, saj je domače literature o raziskovanem področju za zdaj razmeroma malo. V zaključku pa so strukturirano predstavljene bistvene ugotovitve teoretičnega in empiričnega dela magistrskega dela. Za vsako poglavje magistrskega dela so izpostavljena dejstva, za katera avtorica meni, da so pomembna za preučevano področje. Osmemu poglavju sledijo še navedba uporabljene literature in virov ter priloge.

2 OPREDELITEV VODENJA

Pojem vodenje različni avtorji opisujejo različno. Definicije se razlikujejo predvsem zaradi različnih zornih kotov, s katerih avtorji vodenje opazujejo in preučujejo. Clark in Clark (1999, str. 25) opredeljujeta vodenje kot eno ali več aktivnosti, ki se izvajajo in so vidne vsem v skupini, organizaciji ali instituciji ter vključujejo vodjo in sledilce, ki so pripravljeni delovati za skupne namene in sodelovati za doseganje skupnih ciljev. Truman je vodenje videl kot sposobnost pripraviti ljudi, da delajo nekaj, kar jim ni všeč, tako, da jim je všeč (Sadler, 2003, str. 5). Za Taffinderja (2006, str. 4) je vodenje preprosto to, da pripraviš ljudi, da naredijo stvari, ki jih nikoli niso, za katere nikoli niso mislili ali verjeli, da jih lahko, ali pa tiste stvari, ki jih niso hoteli narediti. House in drugi (1999, str. 13) definirajo vodenje kot sposobnost posameznika, da vpliva na druge, jih motivira in usposablja tako, da prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, katere del so (Stare & Seljak, 2011, str. 29). Vodenje in način vodenja sta bistvenega pomena, saj organizacije prevzamejo lastnosti svojih vodij. Usposabljanje in razvoj vodstva lahko povečata produktivnost, oblikujeta pozitivno kulturo in spodbujata povezanost. Za dosego tega je ključno, da imajo vodje pri vodenju posameznikov in skupin ustrezen vodstveni stil.

2.1 VODENJE IN MENEDŽMENT

Pri razlikovanju vodenja in menedžmenta lahko rečemo, da je vodenje usmerjeno na posameznika ali skupino ljudi, z namenom doseči, da se nekaj naredi oziroma da je neko delo opravljeno, menedžment pa je usmerjen v doseganje organizacijskih ciljev. Vodenje je zmožnost posameznika, da vpliva, motivira in omogoča drugim, da lahko prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, katere člani so, ter vzpostavlja novo vizijo in išče nove smeri. Menedžer pa prek formalne avtoritete ter položaja nadzira oziroma usmerja posameznike ali ljudi v skupini, v skladu z načeli in vrednotami, ki so v organizaciji že vzpostavljene.

O razmerju med pojmom vodenje in menedžment je veliko nejasnosti. Nekateri uporabljajo izraza kot sopomenki, drugi pa ju razlagajo kot ločena pojma, vendar so razlage za neenotnost različne. Večina slovarjev kaže, da sta pojma vodenje in menedžment precej podobna in pomenita vodenje ali nadzor nad skupino ljudi za doseg cilja. Po drugi strani pa mnogo člankov kaže, da sta vodenje in menedžment različna pojma, avtorji pa ponujajo razloge. Kotter (2013) opredeljuje vodenje kot sposobnost vodenja organizacije v prihodnost, ter iskanje in raziskovanje novih priložnosti. Pri vodenju gre za vizijo, za ljudi, za opolnomočenje in predvsem za ustvarjanje koristnih sprememb. Menedžment pa je niz procesov kot so načrtovanje, financiranje, strukturiranje delovnih mest, merjenje uspešnosti in reševanje problemov. Yukl (1989, str. 253) opozarja da je bistvena razlika v tem da vodje vplivajo na predanost sledilcev, menedžerji pa opravljajo naloge glede na svoj položaj odgovornosti in izvajajo avtoriteto. Zaleznik (2001, str. 1) pravi da so vodje in menedžerji dve različni »živalski« vrsti. Vodje, kakor umetniki, prenašajo kaos in pomanjkanje strukture. Pri reševanju problemov niso zadovoljni s prvo ponujeno rešitvijo, ter tako preprečujejo prezgodnje zaprtje pomembnih

vprašanj. Menedžerji pa iščejo red, kontrolo in hitro reševanje problemov. Obstajajo dobri in slabi vodje, prav tako pa tudi dobri in slabi menedžerji.

2.2 TEORETIČNI VIDIKI VODENJA

Že desetletja je področje vodenja predmet številnih študij. V teoriji in tudi v praksi so mnogi poskušali opredeliti, kaj razlikuje vodje od drugih. Filozofi, raziskovalci in profesorji so preučevali in na koncu tudi objavili vsak svojo teorijo, zato obstaja toliko različnih teorij o vodenju. Pri preučevanju vodenja so se razvili štirje glavni pristopi, ki so osredotočeni na osebnostne značilnosti vodij, vedenjske značilnosti vodij, na situacije, v katerih mora vodja odločati in delovati, ter na interakcijsko orientiranost vodenja.

Teorija osebnostnih potez in značilnosti vodij temelji na hipotezi o »velikem človeku«, ki pravi, da je lahko vodja samo tisti, ki se kot vodja rodi. Zagovorniki te teorije pravijo, da so voditelji rojeni z lastnostmi, ki so potrebne, da se razlikujejo od drugih ljudi v svojem okolju, in da jim te lastnosti omogočajo, da prevzamejo oblast in moč. Teorija osebnostnih potez nas privede do vprašanja, ali so voditelji rojeni ali ustvarjeni ter ali je vodenje umetnost ali znanost. Tudi če obstajajo določene prirojene lastnosti, ki so pomembne za dobrega vodjo, ti naravni talenti potrebujejo spodbudo in razvoj. Človek se ne rodi s samozavestjo, ta se razvije pozneje. Poštenost in integriteta sta na primer stvar izbire posameznika, motivacija za vodenje prihaja iz posameznikove notranjosti in poznavanje poslovanja je priučeno. Kognitivne sposobnosti imajo deloma svoj izvor v genih, vendar jih je treba še razviti. Nobenega od teh atributov ni mogoče pridobiti čez noč.

Vedenjske teorije vodenja se osredotočajo na proučevanje specifičnih vedenj vodje, in ne iščejo prirojenih lastnosti ali zmogljivosti, ampak je zanje pomembno to, kar vodje dejansko storijo. Teoretiki tega področja pravijo, da je vodenje vodje najboljši kazalnik njegovega vodstvenega vpliva. Ta nov pogled odpira vrata za razvoj področja vodenja v nasprotju s preprosto psihometrično oceno, ki razmejuje tiste z vodstvenim potencialom od tistih, ki nikoli ne bodo imeli priložnosti. Na tem področju so pomembne tri študije, ki so jih razvili na Univerzah v Michiganu, Ohiu ter Iowi. Cilj Michiganske študije je bil prepoznavanje načel in stilov vodenja, ki so privedli do večjega zadovoljstva in produktivnosti zaposlenih. Raziskovalna skupina je raziskala odnos med vedenjem vodje ter produktivnostjo in zadovoljstvom zaposlenih. Opredeljena sta bila dva glavna stila vodenja; orientiranost na ljudi in orientiranost na proizvodnjo. Študija v Michiganu je bila opravljena približno v istem času kot Ohajska študija, ki pa je dala poudarek na usmerjenost na strukturo na eni strani, ter usmerjenost na ljudi na drugi. Pri upoštevanju usmerjenosti na strukturo, vodja določi vsebino naloge, aktivnosti razdeli med člane skupine, načrtuje potek naloge ter izvaja kontrolo. Pri usmerjenosti na ljudi pa se vodja ukvarja z blaginjo članov skupine, deluje razumevajoče, njegov odnos do članov pa je osebni.

Iowska študija, je bila izvedena pod okriljem Lewina, Lippitta ter Whita (1939), njen namen pa je bil določiti tri glavne stile vodenja. Študijo so izvedli v otroškem fantovskem klubu, kjer so desetletne dečke razdelili v tri skupine, ter preučevali kako različni stili vodenja vplivajo na uspešnost reševanja nalog. Avtoritarni vodja je zagotovil jasna pričakovanja glede tega, kaj, kdaj in kako je treba nalogo izvesti. Demokratični vodja je dal skupini napotke in smernice glede reševanja naloge, vendar je potekalo sodelovanje tudi znotraj skupine, upoštevale pa so se tudi ideje članov. Pri prepuščenem vodenju je imela skupina popolno samostojnost, voditelj se je popolnoma umaknil, oziroma ponudil le minimalne napotke. Ugotovitve študije so pokazale, da je bilo največ agresivnosti, sovražnosti in ravnodušnega vedenja med dečki v skupini z avtoritativnim vodjem. V skupini s prepuščenim vodenjem je bilo agresivnega vedenja manj, vendar se je za »najprijaznejši« ter najbolj priljubljen stil vodenja izkazal demokratični stil. V tej skupini je bilo največ izvirnosti, prijateljstva in pripadnosti.

Situacijska teorija poudarja, da ni enega samega »najboljšega« stila vodenja. Vse je odvisno od situacije ter od tega, kateri tip vodenja in katere strategije so najbolj primerni za izvršitev neke naloge. Po tej teoriji so najbolj učinkoviti vodje tisti, ki so sposobni prilagoditi svoj stil vodenja razmeram in upoštevati dejavnike, kot so vrsta naloge, narava skupine ter drugi dejavniki, ki lahko prispevajo k temu, da je naloga dobro izvedena.

Model interakcijsko orientiranega vodenja je okvir za razumevanje vodenja, ki se osredotoča na interakcije med vodjo in njegovimi podrejenimi. Med najpomembnejšimi teorijami interakcijskega vodenja je teorija LMX (Leader-Member exchange). Teorija LMX se osredotoča na količino interakcije med vodjo in člani ter trdi, da je izid vodenja odvisen od tega, koliko je interakcije med njimi. Vodja ima malo časa oziroma je njegov čas omejen, ima pa pooblastila in pozicijo moči, zato se osredotoča na to, da nameni svojo pozornost članom, ki bi lahko čim bolj povečali njegov vodstveni izid.

2.3 PREGLED MODELOV IN STILOV VODENJA

Razvoj modelov vodenja je povezan z nastankom posameznih teorij vodenja. Modeli se torej oblikujejo na podlagi teoretičnih spoznanj, temu pa sledijo preverjanja vrednosti modelov v praksi. »Modeli vodenja ljudi so nastajali v daljšem časovnem obdobju in zaradi različnih pogledov na področje vodenja. Gre za koncepte, ki predvidevajo zeleno stanje.« (Stare & Seljak, 2011, str. 61). Med glavne modele vodenja uvrščamo Likertov model vodenja 1–4, Vedenjsko mrežo Blake–Mouton, Reddinov 3D-model, Hersey in Blanchardov model vodenja, ter Fiedlerjev kontingenčni model vodenja.

Likert je opravil veliko raziskav o človeškem vedenju v organizacijah, zlasti na področju industrije. Preučil je različne vrste organizacij in stilov vodenja. Meni da mora vsaka organizacija, za doseganje največje donosnosti, za dobre delovne odnose in visoko produktivnost, čim bolje izkoristiti svoj človeški kapital. Razvil je štiri sisteme upravljanja, ki opisujejo odnos in stopnjo vključenosti med vodjo in njegovimi podrejenimi. Vsak sistem predstavlja vrsto stila vodenja.

- Sistem 1 (izkoriščevalski - avtoritativni stil vodenja): Vodja je zelo avtoritativen in ne zaupa podrejenim. Odločanje poteka izključno na vrhu organizacije. Komunikacija poteka v obliki ukazov, od zgoraj navzdol. Vodstvo zahteva strogo disciplino, mnenja in pobude podrejenih pa vodstva ne zanimajo. Motivacija poteka preko strahu in kazni, nagrajevanje pa je malokrat prisotno.
- Sistem 2 (dobronamerni-avtoritativni stil vodenja): Avtoritativni element še vedno prevladuje, vendar se del odločanja prenese na spodnjo raven. Omogoča komunikacijo navzdol, ker vodjo zanimajo tudi ideje in mnenja podrejenih, ter jih delno tudi upošteva. Čeprav se nekaj odgovornosti prenese je strog nadzor še vedno prisoten. Motivacija temelji na nagradah, vendar pa tudi na strahu in kazni.
- Sistem 3 (posvetovalni stil vodenja): Vodja zaupa podrejenim v veliki meri, vendar ne povsem. Najvišje vodstvo ima nadzor glede splošnih politik in odločitev, medtem ko so specifične odločitve prenesene na nižje ravni organizacije. Komunikacija poteka dvosmerno, motiviranje pa poteka preko nagrad, redkeje preko kazni.
- Sistem 4 (participativni stil vodenja): Vodstvo v celoti ali skoraj v celoti zaupa podrejenim. To se odraža v visoki ravni sodelovanja pri procesih odločanja. Nižje organizacijske ravni imajo večjo avtonomijo. Dvosmerna komunikacija je napredovala, pomembne odločitve pa vodstvo sprejema skupaj s podrejenimi. Postavljanje ciljev in njihovo uresničevanje je spodbujeno tudi s finančno nagrajevanjem.

V svojih raziskavah je Likert prišel do ugotovitve, da so najbolj uspešni vodje tisti, ki se poslužujejo sistema 4. Organizacije ki uporabljajo sistem 4 so najbolj učinkovite in dosegajo visoko produktivnost, organizacijski uspeh pa temelji na ohranjanju visoke ravni participacije zaposlenih pri upravljanju (Gonos & Gallo, 2013, str. 163).

Vedenjsko mrežo vodij sta razvila Blake in Mouton med letoma 1958 in 1960, ter jo prvič objavila leta 1964. Gre za dvodimenzionalno predstavitev možnih vedenjskih dimenzij, kjer ena ordinata mreže predstavlja orientiranost na naloge, druga pa orientiranost na ljudi. Model predvideva posebne vodstvene pristope oziroma stile, ko vodje delujejo z različnimi kombinacijami (dopolnitvami) obeh vedenjskih dimenzij. Blake in Mouton na svoji dvodimenzionalni mreži postavita pet osnovnih vodstvenih pristopov (Slika 1). Ti so predstavljeni s številčno okrajšavo, ki je postavljena na mrežnih koordinatah. Model 9,9 vidita Blake in Mouton kot idealen stil vodenja in ga zagovarjata, kot edini najboljši način vodenja.

Slika 1: Vedenjska mreža Blake – Mouton

visoka 9 8 7 6 5 4 3 2 1 nizka	1.9. skrbno proučevanje medčloveških odnosov je usmerjen k oblikovanju prijaznega in udobnega delovnega vzdušja ter primerne intenzitete dela	9.9. visoka stopnja delovne učinkovitosti in navdušeni sodelavci zasledujejo skupni cilj
	5.5. zadostna delovna učinkovitost dosežena z izravnavo med minimalnimi zahtevanimi delovnimi rezultati ter pričakovanimi delovnimi rezultati	
	1.1. najmanjša možna oblika vplivanja na potek dela ter medosebne odnose	9.1. visoka stopnja delovne učinkovitosti brez polaganja pozornosti na medosebne odnose
	1 nizka	9 visoka
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 nizka usmerjenost k proizvodnji visoka	

Vir: Kovač (2004, str. 43)

Do preboja pri praktičnih vodstvenih teorijah je prišel profesor Reddin, s tem ko je razvil prvo relativno preprosto metodo merjenja, kar je sam poimenoval "situacijske zahteve", torej stvari, ki narekujejo, kako mora vodja delovati, da je najbolj učinkovit. Reddinov model je osnovan na dveh temeljnih dimenzijah vodenja ki izhajata že iz Ohajskih študij, in sicer sta to usmerjenost k ljudem in usmerjenost k nalogam. Reddin, pa je dimenzijama dodal še tretjo dimenzijo – učinkovitost (Reddin International, 2017). Opredelil je štiri osnovne stile vodenja in sicer povezovalni, prizadevni, zavzeti in zadržani stil. Vsak od navedenih stilov vodenja pa je lahko bolj ali manj učinkovit, tako da lahko glede na to izpeljemo osem diferencialnih stilov vodenja in sicer štiri stile vodenja na ravni visoke učinkovitosti in štiri stile vodenja na ravni nizke učinkovitosti (Tabela 1). Učinkovitost je odvisna od tega kako se stil vodenja ujema z zahtevami dane situacije.

Tabela 1: Stili vodenja glede na učinkovitost in neučinkovitost

Osnovni stil	Manj učinkovit stil	Bolj učinkovit stil
Povezovalni	Kompromisar	Izvrševalec
Prizadevni	Avtokrat	Dobrohotni avtokrat
Zavzeti	Misionar	Razvijalec
Zadržani	Dezerter	Birokrat

Vir: Reddin (1970, str. 13)

Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja predlaga, da uspešni vodje prilagajajo svoj stil vodenja glede na zrelost svojih sodelavcev, ki se kaže v zmožnosti in pripravljenosti sprejemanja odgovornosti, ter v samozavesti sledilcev. Model je sestavljen iz dveh stebrov in sicer je na eni strani stil vodenja, na drugi strani pa stopnja zrelosti tistih, ki so vodeni. Hersey in Blanchard sta določila štiri stile vodenja, ki izhajajo iz štirih osnovnih vedenj in nastanejo kot kombinacija orientiranosti vodje na naloge in na ljudi. Te stile vodenja sta opredelila kot:

- S1 – Avtoritativni stil (»telling«): Gre za enosmeren pretok informacij od vodje do skupine. Vodja točno opredeli za katero nalogo gre, zakaj in na kakšen način mora biti izvedena, ter kje in do kdaj.
- S2 – Integrirajoči stil (»selling«): Vodja spodbuja in motivira z zagotavljanjem socialne in čustvene podpore posamezniku. Obstaja dvosmerna komunikacija, vendar je jasno da vodja vodi.
- S3 – Participativni stil (»participating«): Vodja sprejema odločitve skupaj s skupino, spodbuja in motivira, kar pozitivno vpliva na samozavest članov skupine. Velik poudarek je na gradnji medčloveških odnosov kar posledično pripelje do večje pripadnosti sledilcev.
- S4 – Delegirajoči stil (»delegating«): Vodja določi zadolžitve ter izvaja kontrolo. Zaposleni odločitve sprejema sam ter ima tudi določeno odgovornost. Orientiranost vodje na naloge in na ljudi je nizka.

Zrelost vodenih, ki se kaže kot skupek znanj in spretnosti pridobljenih z preteklimi izkušnjami, sta avtorja razdelila na štiri razvojne stopnje in sicer:

- M1 - Osnovna nesposobnost ali nepripravljenosti pri za opravljanje naloge
- M2 - Nezmožnost opraviti nalogo, vendar je pripravljen to storiti
- M3 - Sposoben opraviti nalogo, vendar nima dovolj samozaupanja
- M4 - Sodelavec je pripravljen in sposoben opraviti nalogo, ter verjame v svoj uspeh

Fiedlerjeva kontingenčna teorija predpostavlja, da ne obstaja en, najboljši način vodenja. Različne situacije ustvarjajo zahteve za različne stile vodenja. Rešitev je odvisna od dejavnikov ki vplivajo na položaj. Na primer, v okolju kjer so naloge rutinske oziroma ponavljajoče, lahko da najboljše rezultate relativno diktirajoči stil vodenja, v bolj dinamičnem okolju pa bo potrebno uporabiti bolj participativen stil vodenja. Fiedler je opredelil tri različne situacije, s katerimi lahko določimo stanje vodstvenega položaja in sicer so to: odnos vodja – vodeni (kako dobro se razumejo vodja in zaposleni), strukturiranost naloge (je naloga visoko strukturirana, srednje strukturirana ali manj strukturirana) in pozicijska moč (stopnja avtoritete vodje).

Vodje so bili ocenjeni, ali je njihov način vodenja usmerjen k odnosom z vodenimi ali k nalogam. Vodje usmerjeni k nalogam so boljši v situacijah pri katerih obstajajo dobri odnosi z vodenimi, kjer je naloga strukturirana in imajo bodisi šibek ali močan položaj moči. Delajo dobro tudi ko je naloga nestrukturirana vendar je pozicija moči močna. Prav tako se dobro znajdejo na drugem koncu spektra, ko so odnosi z vodenimi slabši in je

naloga nestrukturirana. Vodje usmerjeni k odnosom z vodenimi so se boljše izkazali v vseh drugih primerih. Različne situacije torej zahtevajo vodje z različnimi stili vodenja oziroma vodjo, ki lahko uporabi različne stile vodenja glede na dano situacijo (Remmé, Jones, Van der Heijden & De Bono, 2008).

Pri vseh navedenih modelih so raziskovalci za najbolj učinkovite načine vodenja opredelili tiste, pri katerih vodja zaupa sledilcem in jih motivira, kjer so sledilci vključeni v sprejemanje pomembnih odločitev, komunikacija poteka dvosmerno, sledilci zasledujejo skupni cilj in so pripravljeni sprejemati odgovornost. Vedno večji poudarek je na gradnji medčloveških odnosov med vodjo in sledilci in njihovi interakciji.

Skozi razvoj vodenja so se razvili različni stili vodenja. Med pomembnejšimi gre omeniti avtokratsko in demokratično, transakcijsko in transformacijsko, karizmatično vodenje in etično vodenje. Pojma avtokracija in demokracija sta bila uporabljena za razlikovanje demokratičnega vodenja od avtokratskega vodenja. Avtokracija pomeni visoko stopnjo nadzora s strani vodij, vodeni pa nimajo možnosti sodelovanja in svobode pri odločanju. Pri demokratičnem vodenju in vodenju *laissez-faire*² pa je stopnja nadzora s strani vodje nizka, vendar se demokratični način razlikuje od *laissez-faire*. Demokratični vodja spodbuja vodene, da sodelujejo pri odločitvah in skupaj razpravljajo o problemih, vodja po načelu *laissez-faire* pa je pasiven. Demokratični način vodenja poudarja sodelovanje skupine, razpravo in sklepe, po drugi strani pa avtokratski vodja ohranja strog nadzor nad odločitvami in dejavnostmi v skupini. Avtokratski vodja določa vse politike, tehnike, ukrepe in dejavnosti ter vodenim določa delovne naloge in oblikuje delovne skupine (White & Lippitt, 1960). Avtokratski vodja zna pohvaliti oziroma grajati delo vsakega člana v skupini, vendar pa ostaja ravnodušen do aktivnega sodelovanja v skupini. Medtem ko je glavna značilnost avtokratskega vodje dajanje ukazov, je glavna dejavnost demokratičnega vodje dajanje informacij in razširitev znanja članov njegove skupine. V praksi razlike med vlogami avtokratskih in demokratičnih voditeljev niso ekstremne in so še vedno v mejah normale vedenja voditeljev v različnih situacijah v družbi (Choi, 2007, str. 246).

Razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem je prvi formuliral Downton (1973), dokončno pa opredelil Burns (1978) in tako postavil temelj za razvoj teorije vodenja. Burns je razlikoval med transakcijskimi vodji, ki so si zagotavljali zvestobo sledilcev z nagradami, ter transformacijskimi vodji, ki so se osredotočali na osnovne potrebe svojih sledilcev. Idejo je nadalje razvil Bass (1985), ki razmišlja, da so transformacijski in transakcijski vodje del istega kontinuuma vodenja, ki ga ni mogoče obravnavati ločeno. Robbins in Coulter (2007) pravita, da je transformacijski vodja oseba, ki spodbuja in navdihuje sledilce, da dosežejo izjemne rezultate. Tak vodja pozorno skrbi

² Izraz izhaja iz francoščine in pomeni »prepusti stvari«. S tem izrazom opisujemo menedžer, ki svojim sodelavcem pušča proste roke pri njihovem delu za doseganje rezultatov. Menedžer samo spremlja napredek in rezultate ter o tem obvešča člane tima. Takšen način je primeren za vodenje timov ali organizacij, sestavljenih iz posameznikov – ekspertov, ki samostojno opravljajo svoje delo (Kot, 2011).

za razvojne potrebe posameznih sledilcev, spreminja zavest sledilcev z vprašanji, ki jim pomagajo, da na stare probleme lahko pogledajo na nov način. Sposobni so spodbujati in navdihovati sledilce, da vložijo dodaten napor za doseganje ciljev skupine. Transformacijska vodstvena teorija je teorija o vodenju, ki ustvarja pozitivno spremembo pri sledilcih, tako da skrbijo za interese drug drugega in delujejo v interesu skupine kot celote (Warrilow, 2012). Transformacijsko vodenje povečuje motivacijo, zavzetost in učinkovitost sledilcev s pomočjo različnih mehanizmov, ki vključujejo zavedanje sledilcev, da so pomembni za projekt, in jim omogočajo, da se poistovetijo z organizacijo. Vodja mora biti vzor, ki sledilce navdihuje, navdušuje ter spodbuja k prevzemanju večje odgovornosti za delo. Vodja razume prednosti in slabosti sledilcev v skupini, zato lahko naloge razdeli tako, da čim bolj povečuje njihovo učinkovitost.

Transakcijsko vodenje, za katerega uporabljamo tudi sinonim menedžersko vodenje, v ospredje postavlja nadzor, organizacijo in zmogljivost skupine za opravljanje nalog. Transakcijsko vodenje je stil vodenja, pri katerem vodja spodbuja »ubogljivost« sledilcev z nagradami in s kaznijo. Drugače od transformacijskih vodij transakcijski vodje ne iščejo možnosti za spremembo prihodnosti in napredek, njihov cilj je ohraniti stvari enake. Delo sledilcev nadzorujejo zato, da bi našli napake in odstopanja. Tak tip vodenja je učinkovit v kriznih in izrednih razmerah ter takrat, ko je treba projekte izvesti na specifičen in že preverjen način. »V okviru Maslowove hierarhije potreb³ transakcijsko vodenje temelji na osnovni ravni zadovoljenosti potreb, zato se transakcijski vodje osredotočajo na nižje ravni hierarhije. Transakcijski vodje uporabljajo model izmenjave, pri katerem se za dobro opravljeno delo ali pozitivne rezultate podeljuje različne nagrade, za slabo opravljeno delo pa kazni« (Odumeru & Ogbonna, 2013, str. 358).

Izraz karizma se v politoloških znanostih in sociologiji pogosto uporablja za opis vodij, ki s svojimi sposobnostmi lahko vplivajo na sledilce. (House & Baetz, 1979, str. 399). Sledilci dojemajo karizmatičnega vodjo kot takega, ki ima nadčloveške lastnosti, zadane cilje in njegova navodila za delo pa brezpogojno upoštevajo. Karizmatično vodenje ne temelji na vodjevi osebnosti niti ni vsebinsko določeno. »Pri ustvarjanju karizmatičnega odnosa med vodjo in sledilci ni pomembno, kakšen je vodja, ampak kako ga sledilci vidijo« (Willner, 1984, str. 14). Osebni atributi karizmatičnih vodji vključujejo vizijo ali privlačne ideološke cilje, zmožnost navdih, potrebo po vplivu, dobro retoriko in nekonvencionalno vedenje (Conger & Kanungo, 1987, str. 639). Poleg tega sta House in Baetz (1979, str. 399) opredelila vrsto vedenjskih značilnosti, ki razlikujejo sledilce karizmatičnih vodij od drugih. Te značilnosti vključujejo nesporno sprejetje vodje, zaupanje sledilcev v prepričanja vodje, naklonjenost vodji, posnemanje in identifikacijo z vodjo, podobnost prepričanj sledilcev prepričanjem vodje, čustveno povezanost sledilcev z zadanim ciljem,

³ Hierarhija potreb po Maslowu je psihološka teorija, ki jo je leta 1943 Abraham Maslow predstavil v članku A Theory of Human Motivation. Maslow je hierarhijo potreb definiral glede na pomembnost posameznih potreb in je pogosto predstavljena kot piramida, sestavljena iz petih nivojev. Potrebe si sledijo v vrstnem redu po pomembnosti, z najosnovnejšimi na dnu piramide: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadanju in ljubezni, potreba po ugledu, spoštovanju in potreba po samouresničevanju.

ter občutek sledilcev, da lahko prispevajo k vodjevemu poslanstvu (Conger & Kanungo, 1987, str. 639).

»Etično vodenje je opredeljeno kot primerno ravnanje, ki vključuje lastna dejanja in medosebne odnose. Pomeni spodbujanje takega vedenja pri sledilcih z uporabo dvosmerne komunikacije in z vključevanjem sledilcev pri sprejemanju odločitev« (Brown, Treviño & Harrison, 2005, str. 120). Pri transformacijskem in karizmatičnem vodenju je poleg navdihujočega, spodbudnega in vizionarskega vedenja pomembno tudi etično vodenje vodij. Transformacijski in karizmatični vodje lahko ravnajo neetično, če jih namesto altruizma motivira sebičnost in če neupravičeno uporabljajo svojo moč. Etični vodje pa lahko poleg transformacijskega načina uporabljajo tudi transakcijski način vplivanja na sledilce, in sicer z določanjem jasnih standardov, ocenjevanjem uspešnosti, ter z nagradami in kaznimi, s katerimi lahko vplivajo na odgovornost sledilcev za etično ravnanje (Brown, Treviño & Harrison, 2005, str. 117). Na etične vodje se gleda kot na ljudi, ki so pošteni, vredni zaupanja, načelni pri svojih odločitvah in ki jim je mar za posameznike pa tudi za širšo družbo. Etično se vedejo tako v zasebnem kot v poslovnem življenju (Brown & Treviño, 2006, str. 596).

Pri pregledu lastnosti pomembnejših stilov vodenja je mogoče opaziti, da so nekatere lastnosti, ki so značilne za posamezne stile vodenja, prisotne tudi pri avtentičnem vodenju, ki je osrednja tema magistrskega dela. To so predvsem nekatere lastnosti, ki so značilne za demokratični, transformacijski, karizmatični in etični stil vodenja. Skupne lastnosti avtentičnega in demokratičnega vodenja so, da vodja spodbuja sledilce, da sledilci sodelujejo pri odločitvah, da se širijo informacije in znanje. Temelji avtentičnega vodenja izhajajo tudi iz transformacijskega vodenja, saj pri obeh stilih vodja spodbuja, navdihuje in navdušuje sledilce, skrbi za njihove razvojne potrebe, pri sledilcih ustvarja pozitivne spremembe, spodbuja delovanje sledilcev v interesu skupine kot celote, sledilci pa prevzemajo večjo odgovornost za delo. Za karizmatično in avtentično vodenje velja, da vodji sledilci zaupajo in ga visoko cenijo ter da sledilci prispevajo k skupnemu cilju. Skupne lastnosti etičnega in avtentičnega vodenja pa so, da je vodja pošten, vreden zaupanja in načelen, poleg tega pa skrbi za svoje sledilce, tako na ravni posameznika kot na ravni skupine.

3 AVTENTIČNO VODENJE

Po pregledu pomembnejših stilov vodenja ugotavljamo, da se vodje delijo na takšne, ki so bolj usmerjeni na nalogo, in takšne, ki so bolj usmerjeni na ljudi. Prvi vodijo z dajanjem ukazov, podrejenim ne zaupajo popolnoma, sami pa niso del delovne skupine. Drugi so vključeni v delovni tim, svojim sledilcem zaupajo, komunikacija med njimi pa poteka obojestransko. Seveda pa obstaja med obema skrajnostma mnogo različic delovanja vodij in načinov vodenja. Osrednja tema magistrskega dela je avtentično vodenje ki, kakor je zapisano že v prejšnjem poglavju, vsebuje nekatere pozitivne lastnosti demokratičnega, transformacijskega, karizmatičnega in etičnega vodenja.

3.1 KONCEPT AVTENTIČNOSTI

»Konstrukt avtentičnosti so obravnavali že starogrški filozofi s frazama »poznati sebe in svoj resnični jaz«. Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Bolje kot sprejemati avtentičnost kot konstrukt je spoznati, da je avtentičnost element kontinuuma, kar pomeni, da bolj ko ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentični so. Koncept avtentičnosti ima korenine v grški filozofiji.« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104). Rousseau je izpostavil, da pri doseganju avtentičnosti oziroma samouresničitve obstaja socialna ovira, saj se potreba po avtentičnosti zmanjša zaradi potrebe po ugledu v družbi, ki jo ustvarjajo hierarhija, neenakost in soodvisnost. Po Rousseauju avtentičnost izvira iz naravnega sebe, medtem ko je nepristnost posledica zunanjih vplivov (Yacobi, 2012). »Biti avtentičen pomeni biti naraven, torej original, ne kopija« (Shamir & Eilam, 2005, str. 397).

Eksistencialistična definicija avtentičnega pravi, da so dejanja avtentična, če oseba uresničuje svojo svobodno izbiro in so dejanja izraz tistega, kar resnično čuti in v kar verjame. Avtentičnost je v tem vseobsegajočem pomenu tesno povezana z zavedanjem in avtonomijo, hkrati pa je tudi rezultat in izvor zavedanja in avtonomije (Van Lier, 1996, str. 13). Ljudje se počutijo najbolj avtentične, ko imajo občutek lastne izbire in samozražanja. Takšna pozitivna občutja omogočajo dostop do pomembnih notranjih lastnih virov, kot so sposobnost učinkovite samoregulacije, vzdrževanje notranjega stanja, sposobnost globlje obdelave novih informacij in sposobnost bolj kreativnega razmišljanja (Sheldon, Ryan, Rawsthorne & Ilardi, 1997, str. 1381). Biti avtentičen torej pomeni resnično se poznati, poznati svoje vrednote, želje, prepričanja in tudi svoje slabosti, ter delovati v skladu s svojim notranjim jazom.

3.2 ZNAČILNOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA

Avtentično vodenje vključuje pristope pozitivnega⁴, karizmatičnega in etičnega vodenja. Pojem opredeljuje verodostojnost in zvestobo samemu sebi ter delovanje na podlagi lastnih izkušenj, vrednot, misli in čustev (Emuwa, 2013, str. 46). Lahko bi rekli, da je teorija avtentičnega vodenja zasnovana na stičišču vodenja, etike in pozitivnega organizacijskega vedenja. Pojem avtentičnost je zasnovan v okviru področja pozitivne psihologije⁵ in je lahko opredeljen kot »imeti lastne izkušnje«, pa naj gre za misli, čustva, želje ali prepričanja, ter delovati v skladu s »svojim resničnim jazom« (Harter, 2002 v: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 92).

Po pregledu novejših literature, ki se osredotoča na področje avtentičnega vodenja, lahko opazimo, da je opredelitev avtentičnega vodenja združena iz več različnih. Luthans in Avolio (2003, str. 243) sta najprej definirala avtentično vodenje kot proces, sestavljen iz elementov pozitivnih psiholoških zmožnosti ter visoko razvitih organizacijskih sposobnosti. Posledica tega so večja samozavest in samonadzorovano vedenje vodij in sledilcev v odnosu ter osebna rast. Nekaj avtorjev (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005, Shamir & Eilam, 2005, Sparrowe, 2005) je izrazilo zaskrbljenost zaradi take opredelitve avtentičnega vodenja, ki naj bi obsegala pozitivne psihološke zmožnosti, kot so zaupanje, optimizem in prilagodljivost. Na podlagi koncepta avtentičnosti Kernisa (2003, str. 1) Iliés (2005, str. 376) s skupino soavtorjev predlaga bolj osredotočen, štirikomponentni model avtentičnega vodenja, ki vključuje samozavedanje, objektivno ravnanje, avtentično vedenje ter pristne medosebne odnose.

Shamir in Eilam (2005, str. 398–399) sta opisala avtentične vodje kot ljudi z naslednjimi lastnostmi: (a) za posameznike je vloga vodje glavni del njihove samopodobe, (b) so dosegli visoko raven samoodločnosti in imajo jasno samopodobo, (c) njihovi cilji so skladni z njihovim notranjim jazom (d) znajo dobro izražati sebe. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) so poskušal združiti tri različne vidike oziroma opredelitve avtentičnega vodenja ter so predlagali razvoj samostojnega modela avtentičnega vodje in sledilcev. Ta model se osredotoča na ključna elementa avtentičnega vodenja, in sicer na samozavedanje in samoregulacijo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 92). Osrednja predpostavka tega modela je, da lahko s povečanim samozavedanjem in samoregulacijo avtentični vodje spodbujajo razvoj avtentičnih sledilcev. Avtentičnost sledilcev je prav tako pomembna kakor avtentičnost vodje, saj tudi sledilci s svojim načinom delovanja vplivajo na vodjo. Avtentično vedenje sledilcev se kaže

⁴ »Pozitivni pristop pomeni, da vodja uporablja sistem nagrad, ki so lahko vse od dodatnega izobraževanja, samostojnosti, dodatne odgovornosti do materialnih nagrad, za motivacijo uslužbencev« (Grnjak, 2015, str. 52).

⁵ Pozitivna psihologija znanstveno preučuje prednosti, ki omogočajo posameznikom in skupnostim, da se razvijajo. Temelji na prepričanju, da želijo ljudje živeti smiselno in polno življenje, gojiti tisto, kar je najboljše v njih, in tako okrepiti svoje življenjske izkušnje.

v tem da se ne bojijo povedati svojega mnenja, znajo dopolnjevati vodjeve odločitve in s svojimi idejami, imajo željo po učenju in se znati postaviti zase kadar je to potrebno.

Samozavedanje pomeni, da vodje vedo, kaj je pomembno zanje, samoregulacija pa prispeva k transparentnosti in doslednosti v vedenju vodje. Avtentičnost v vodenju opisuje vodje, ki se dobro zavedajo svojih vrednot, prepričanj, občutkov in ciljev. Sposobni so prilagoditi svoje vedenje pri vodenju tako, da je v skladu z njihovim resničnim jazom ter jasno osebno identiteto. Takšni vodje znajo uskladiti svoje preference z zahtevami družbe (Emuwa, 2013, str. 46). Avtentično vodenje je torej glavni konstrukt, na katerem temeljijo druge oblike pozitivnega vodenja. Avtentični vodje s svojim načinom delovanja spodbujajo razvoj avtentičnih sledilcev, saj njihovo vodenje izzove pri sledilcih pozitivne odzive, to pa močno vpliva na oblikovanje samopodobe tako vodje kot tudi njegovih sledilcev.

3.3 AVTENTIČNI VODJA

Avtentični vodje so izvirniki, ne kopije. To ne pomeni, da so edinstveni ali da se zelo razlikujejo drug od drugega v svojih osebnostnih lastnostih. Njihove vrednote, prepričanja, cilji ali poslanstvo so vsebinsko lahko podobni lastnostim drugih vodij in sledilcev, vendar pa je način, kako so izoblikovali lastne vrednote in prepričanja ter zasedli mesto vodje, edinstven. Vrednote, v katere verjamejo, so zanje prave, ne zaradi družbenih ali političnih razlogov, temveč zaradi njihovih lastnih izkušenj in doživetij. Vodje so kljub svojemu položaju socialna bitja in zato pod vplivom družbenih norm in vrednot, staršev, izobraževanja, vzornikov in drugih socialnih dejavnikov. Zato vsebina njihovih vrednot in prepričanj ni nujno povsem izvirna, vendar pa niso bili pasivni pri sprejemanju teh družbenih vplivov. Lastne vrednote in prepričanja so izoblikovali na podlagi lastnih doživetij in izkušenj ter z zavestnim razmislekom o doživetem.

Avtentični vodje ne prevzamejo vloge vodje in ne sodelujejo v vodstvenih aktivnosti zaradi družbenega statusa, časti ali drugih nagrad. To so ljudje, ki prevzamejo mesto vodje zaradi občutka poslanstva in za doseg cilja, v katerega verjamejo in s katerim se identificirajo. Zelo so motivirani za doseg lastne samouresničitve, obenem pa želijo s svojimi dejanji spodbuditi spremembe in doseči zastavljene cilje. Delovanje avtentičnih vodji torej temelji na njihovih vrednotah in prepričanjih. Kar govorijo, je v skladu s tem, kar mislijo, in njihova dejanja so v skladu tako z njihovimi besedami kot tudi z njihovimi prepričanji. Ker delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, in ne tako, da bi ugajali drugim oziroma pridobili nekaj v skladu s svojim osebnim interesom, je za avtentične vodje značilno, da imajo visoko stopnjo integritete, njihovo delovanje pa je transparentno (Shamir & Eilam, 2005, str. 397–398).

Avtentični vodje delujejo in komunicirajo odprto, nedefenzivno ter tako dajejo svojim sledilcem občutek dostopnosti in ranljivosti, s čimer zbujejo zaupanje. Tako se vzpostavi medsebojen zaupljiv odnos, ki je potreben za osebno in skupinsko identifikacijo med vodjo in sledilci. Sledilci tako lahko spoznajo, razumejo in cenijo vodjevo osebnost, želje in potrebe, kakor tudi njegovo vlogo kot vodje, ki predstavlja in vodi organizacijo (Leroy,

Palanski & Simons, 2012, str. 4). Prav tako pa lahko tudi vodja spozna potrebe in hotenja svojih sledilcev ter jim tako pomaga pri doseganju zadanih ciljev in pri zadovoljitvi potreb na delovnem mestu, da lahko svoje delo opravljajo čim boljše po svojih sposobnostih in željah glede na skupne cilje.

Avtentični vodje se dobro zavedajo svojih vrednot in prepričanj, so samozavestni, zanesljivi, vredni zaupanja in imajo visoke moralne vrednote. Zanje je pomembna krepitev dobrih medosebnih odnosov, ki temeljijo bolj na načelih družbene menjave kot na načelih ekonomske menjave. Z vidika družbene menjave se od sledilcev pričakuje, da bodo v svoje delo pripravljani vložiti dodaten trud, v zameno za dobre medosebne odnose s svojimi vodji ter pohvalo, saj je to tisto, kar jim pomeni največ in jim daje zadovoljstvo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 112). Pri avtentičnem vodenju vodja stoji za svojimi besedami. Vodje pripisujejo velik pomen vrednotam, na podlagi katerih sprejemajo odločitve. O svojih vrednotah govorijo odkrito, če jim spodleti in jim ne uspe izpolniti tistega, kar so si zadali, pa se tega zavedajo in to pojasnijo tudi svojim sledilcem.

Avtentični vodje opazujejo in analizirajo svoje duševno oziroma psihično počutje z introspekcijo.⁶ Spoznavajo in sprejemajo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto, motive in cilje. Visoka stopnja samozavesti vodje temelji na lastnem samozavedanju ter posledično na neodvisnosti. Na proces osebne identifikacije zaposlenih z vodjo vpliva tudi samoregulacija vodje ter širjenje skupnih kognitivnih vedenjskih vzorcev z vsemi člani organizacije. Avtentični vodja vodi z zgledom, kar pozitivno vpliva na raven ustvarjalnosti sledilcev. Avtentični vodje dvigujejo raven pozitivnih psiholoških zmožnosti svojih sledilcev. Način njihovega delovanja vpliva na izboljševanje pozitivnega psihološkega kapitala⁷ sledilcev, in sicer na njihovo samozavest, zaupanje, prilagodljivost in optimizem. Bolj pozitivni, optimistični in samozavestni sledilci so bolj pripravljani poskusiti nove stvari, narediti kaj drugače, brez strahu pred neuspehom ali zavrnitvijo. Morebitne ovire premagujejo preprosteje, pozitivni občutki in čustva pa omogočajo bolj ustvarjalno razmišljanje, ki v večji meri temelji na eksperimentiranju in možnostih morebitnega neuspeha (Černe & Škerlavaj, 2011, str. 2–3). Vodjevo lastno dožemanje, poznavanje samega sebe ter njegov način delovanja se torej močno odražajo pri sledilcih, v tem, kako sledilci dojemajo vodjo, kakšen je njihov odnos do vodje, kakšen je njihov odnos do samih sebe ter do skupnega organizacijskega cilja. Avtentični vodja vedno deluje po svojih

⁶ Introspekcija – opazovanje lastnih čustev, hotenj ali misli, samoopazovanje (SSKJ, 2017).

⁷ Pozitivni psihološki kapital je konstrukt in predstavlja posameznikovo pozitivno zaznavo okoliščin in verjetnost za uspeh na podlagi motivacije, truda in vztrajnosti. Je večdimenzionalen konstrukt, ki predstavlja posameznikovo pozitivno oceno določene situacije, razpoložljivih psiholoških in osebnih virov ter verjetnost uspeha na podlagi lastnega truda, prizadevnosti in vztrajnosti (Luthans & Youssef, 2007).

Psihološki kapital gradi in dodaja vrednost temu, kar posameznik že ima, kar zna, koga pozna, in spodbuja razvoj posameznika iz takšnega, kot je danes, v takšnega, kakršen lahko postane v prihodnosti. Rečemo lahko, da je pozitiven psihološki kapital produkt pozitivnega organizacijskega vedenja (Luthans & Youssef, 2007).

notranjih načelih in prepričanjih tako, da je najboljša za blaginjo njegove organizacije in zaposlenih.

3.4 SPOSOBNOSTI AVTENTIČNEGA VODJE

Pristojnost vodij je, da vplivajo na posameznikovo ustvarjalnost in inovativnost celotne skupine. To vodja doseže tako, da se najprej zaveda svojih ciljev, čustev, vrednot in motivov ter da jih predstavi tudi drugim. Avtentičnost vodje nima posebnega učinka, če svojih zamisli in vrednot ne deli s sledilci, zato je pomembno, da so njegovi odnosi s sledilci transparentni ter da je njegova moralna raven visoka, saj le tako lahko doseže, da so sledilci pripravljeni slediti njegovemu zgledu (Černe & Škerlavaj, 2011, str. 11).

Avtentični vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, bister, moralen in etičen, zvest samemu sebi, usmerjen v prihodnost. Spodbuja razvoj svojih sledilcev, da tudi sami postanejo vodje. Avtentični vodje pridobijo zvestobo in predanost sledilcev z razvijanjem medosebnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju, in ne s prepričevanjem ter manipulacijo. Zavedajo se svoje lastne osebnosti, svojih prednosti in slabosti. Bistvo njihovega odnosa do drugih je spodbujanje in motiviranje, s čimer jim želijo omogočiti, da se učijo, rastejo in uspejo. Sledilce se trudijo usmerjati na prave poti in k uspehu ter jim želijo omogočiti, da postanejo modrejši, bolj avtonomni in bolj svobodni. S svojim zgledom motivirajo in navdihujejo sledilce, da tudi sami nekoč postanejo takšni vodje. Avtentični vodje skrbijo za interese vseh sodelavcev zaradi svojih notranjih vrednot (poštenost, odgovornost, zvestoba, enakost, socialna pravičnost). Vodijo s ciljem, vrednotami in integriteto. Gradijo trajnostne organizacije, motivirajo zaposlene za zagotavljanje vrhunskih storitev ter zagotavljajo dolgoročen uspeh lastnikom podjetij. S samozavedanjem, samoregulacijo in pozitivnim vzorom avtentični vodje spodbujajo razvoj avtentičnosti pri svojih sledilcih, posledično pa avtentičnost sledilcev prispeva k njihovi blaginji in k doseganju trajnostne učinkovitosti. Avtentični vodje niso sebični in stereotipni. Njihovo delovanje je usmerjeno v blaginjo kolegov, zaposlenih in organizacije. Imajo dobro razvite moralne in etične vrednote, vendar jih na podlagi teh vrednot ne smemo imeti za nadnaravne ljudi, ki nimajo pomanjkljivosti in napak. Tudi oni delajo napake, vendar jih sprejmejo in se naučijo, kako se jim naslednjič izogniti (Shahid Nawaz, 2010, str. 168).

Shamir in Eilam (2005, str. 399) sta opredelila, da ima avtentičnost vodje štiri komponente, in sicer:

1. Razvoj vodjeve identitete kot osrednje sestavine osebnostne samopodobe.
2. Razvoj lastnega spoznavanja ter lastne samopodobe, vključujoč jasnost glede svojih vrednot in prepričanj.
3. Razvoj ciljev, ki so usklajeni z vodjevo samopodobo.
4. Dobro samoizražanje, s čimer je mišljena skladnost med vodjevim vedenjem ter njegovo samopodobo.

»Avtentični vodja sodobne organizacije zagotavlja razpršitev vrednot, ki izvirajo vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov do

spodbujanja pozitivnega vodenja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavesti. Avtentični vodja učeče se organizacije spodbuja zaposlene, tako da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja del vsakega posameznika. Za avtentične vodje so bistvene tri skupne značilnosti, in sicer: (a) motivirajo jih osebna prepričanja, ne pa doseganje statusa, časti in drugih osebnih koristi, (b) so originali, ne kopije (vodijo iz osebnega prepričanja); njihova dejanja temeljijo na osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti, (c) pri vodenju se ne pretvarjajo, so takšni, kot so, a se tudi ne prilagajajo pričakovanjem drugih« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 105).

Delovanje avtentičnega vodje je odsev njega samega. Vodi in deluje predvsem v skladu s svojimi najosnovnejšimi notranjimi vrednotami, moralo in prepričanji, ki v jedru predstavljajo njegovo identiteto oziroma jaz. Takšni vodje težijo k napredku in lastnemu razvoju, rezultat pa je dobro poznavanje sebe, svojih lastnosti, prednosti in slabosti. Tako lahko usklajujejo cilje s svojim notranjim bistvom ter prek njih izražajo svoja prepričanja in vrednote tudi navzven. Poleg delovanja v skladu z notranjim jazom pa je pomembno tudi poznavanje sledilcev ter njihovih vrednot in prepričanj, saj jim lahko s svojim zgledom in pomočjo vodje pomagajo, da lažje dosegajo organizacijske cilje in jih usklajujejo z lastnimi.

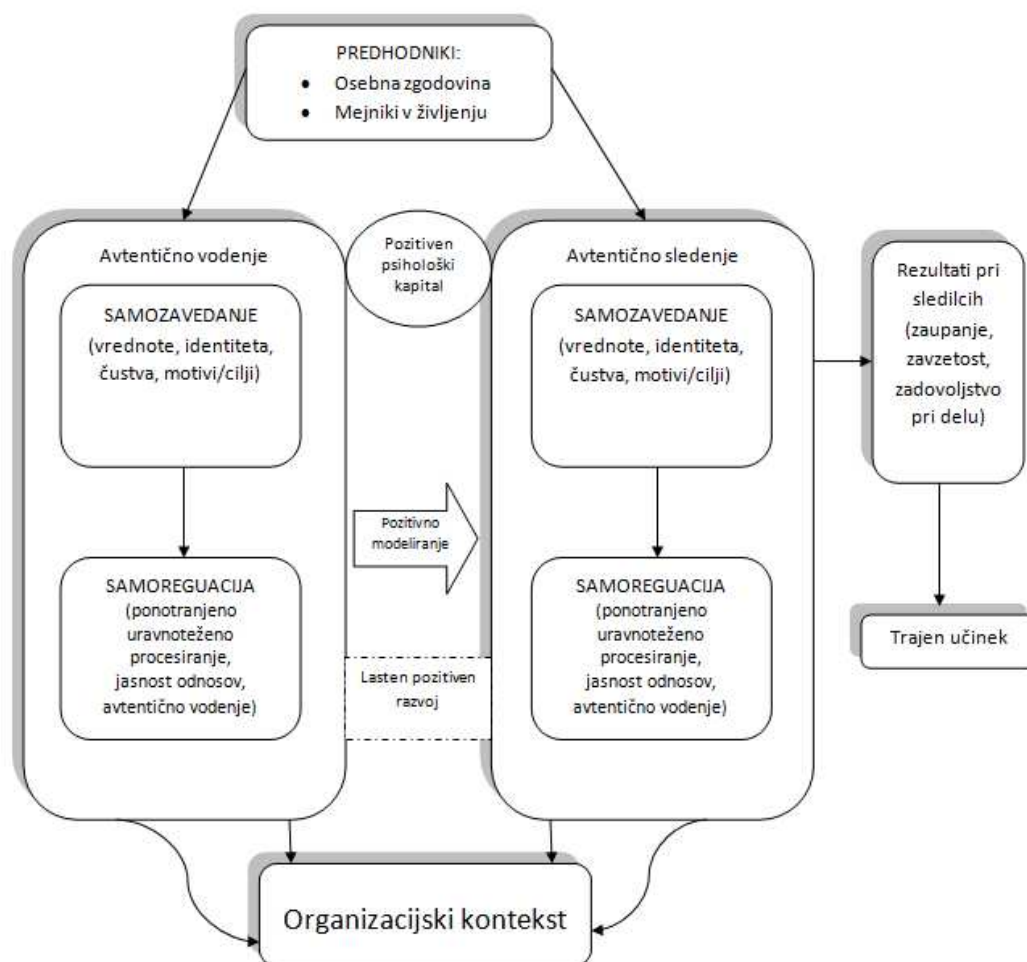
3.5 ELEMENTI AVTENTIČNEGA VODENJA

Bistvena komponenta avtentičnega vodenja je pristnost, kar pomeni, da je vsak avtentični vodja drugačen, vendar pa je več značilnosti, ki so sorodne vsem avtentičnim vodjem. Večina avtorjev se pri razlagi elementov oziroma komponent avtentičnega vodenja sklicuje na Gardnerja, Avolia in Walumbwo (2005), ki so opredelili samozavedanje in samoregulacijo kot osnovna elementa avtentičnega vodenja. Poleg teh pa sta elementa avtentičnega vodenja tudi pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje, kot prikazuje konceptualni okvir za razvoj avtentičnih vodij in avtentičnih sledilcev (Slika 2).

Prva komponenta modela je samozavedanje. To pomeni, da se posamezniki zavedajo lastnega obstoja. Samozavedanje bi lahko opisali tudi kot sposobnost za spremljanje oziroma dojetje lastnih ter tujih občutkov in čustev, zmožnost razlikovati jih med seboj in si na podlagi tega izoblikovati lastno mnenje ter delovati v skladu z njim. Za avtentične vodje je značilno, da dosegajo visoko stopnjo samozavedanja, kar je ključni element procesa razvoja avtentičnega vodenja. Komponenta samozavedanja v avtentičnosti vključuje zavedanje o posameznikovih edinstvenih talentih, motivih, čustvih ter željah. Obsega razumevanje lastnih prednosti in slabosti in tudi večplastnosti lastne identitete. Samozavedanje je proces, v katerem posameznik spoznava svoje edinstvene vrednote, identiteto, čustva, cilje, znanje, talente in zmožnosti, to pa mnogokrat sprožijo zunanji dražljaji. Za našo opredelitev samozavedanja je posebej pomembna samopodoba, ki vključuje dojetje lastne inteligence, socialnih spretnosti, akademskih in fizičnih sposobnosti. Samopodoba se močno povezuje z določenimi elementi posameznikovega jaza, ki so bistveni za razvoj avtentičnega vodje, in sicer so to: vrednote, identiteta, čustva, motivi in cilji. Samozavedanje in sprejemanje samega sebe je ključnega pomena za doseganje

avtentičnosti vodje, enako bistveno pa je tudi za razvoj avtentičnosti med sledilci. Med glavne vidike avtentičnosti sledilca spada zavedanje in sprejemanje lastnih vrednot, identitete, čustev, motivov in ciljev. Z oblikovanjem lastnih vrednot in vedenja ter dejavnega spodbujanja sledilčevega razvoja lahko avtentični vodje spodbujajo proces spoznavanja »samega sebe« med sledilci. Obseg, v katerem lahko vodja vpliva na avtentičnost sledilcev, pa je odvisen od vodjeve lastne samopodobe ter stopnje usklajenosti vrednot, identitete in ciljev sledilcev z vodjevimi (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Slika 2: Konceptualni okvir za razvoj avtentičnih vodij in avtentičnih sledilcev



Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 122), povzeto po Černe (2008, str. 25); Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbowa (2005, str. 346).

Druga komponenta modela je samoregulacija. Samoregulacija se nanaša na sposobnost usmerjanja vedenja in nadzorovanja impulzov tako, da izpolnjujemo določene standarde, dosežemo določene cilje ali ideale. Samoregulacija vključuje tudi moč zastavljanja ciljev, spremljanje oziroma nadzorovanje vedenja tako, da je v skladu s postavljenimi cilji, ter voljo in moč delovati, dokler cilji niso doseženi. »Samoregulacija pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih

odnosov do sledilcev in sodelavcev. Pomembni so ponotranjenji procesi obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentni odnosi in avtentično vodenje« (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005) v: Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 122). Obenem pa Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 354) opozarjajo, da samoregulacija vključuje tudi samokontrolo z določitvijo notranjih, lastnih standardov, ki so lahko že obstoječi standardi ali pa so oblikovani na novo, ovrednotenje neskladja med temi standardi in dejanskimi ali potencialnimi rezultati, ter opredelitev načrtovanih ukrepov za odpravo te razlike. Za Filipovskega (2014, str. 11) je pri samoregulaciji v vodenju pomembno, da avtentični vodje dosegajo usklajenost vrednot, motivov in ciljev v procesu, ki je transparenten, proces pa je viden sledilcem. Sledilci samoregulacijo dosežejo s samokontrolo. Njihovo avtentično vedenje je sestavljeno iz določanja notranjih standardov, transparentnosti in uravnotežene obdelave (iskanje dodatnih informacij pred dokončno in objektivno odločitvijo).

Tretja komponenta modela je pozitivni psihološki kapital. Luthans in Avolio (2003) sta na začetku svojega raziskovanja avtentičnega vodenja kot osebne vire avtentičnega vodje opredelila pozitivne psihološke zmožnosti, kot so samozavest, optimizem, upanje in prožnost. V kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom⁸ in določenimi sprožitvenimi dogodki ali izzivi ta pozitivna psihološka stanja povečujejo samozavedanje in samoregulacijo vedenja voditelja kot del procesa pozitivnega samorazvoja. Novejša dela o pozitivni psihologiji, pozitivnem organizacijskem vedenju in psihološkem kapitalu kažejo, da imajo te pozitivne psihološke zmogljivosti teoretično in psihometrično podporo in igrajo ključno vlogo pri razvoju posameznikov, skupin, organizacij in skupnosti (Avolio & Gardner, 2005, str. 322–324).

Pozitivno modeliranje je ključna komponenta modela, saj gre pri tem za neposredno vplivanje na sledilce prek procesa osebne identifikacije. Eden od glavnih mehanizmov, s katerimi avtentični vodje vplivajo na razvoj sledilcev, je modeliranje pozitivnih vrednot, psiholoških stanj, vedenj in samorazvoja. Kredibilnost, ugled in zanesljivost so ključnega pomena, saj so poglavitne in cenjene, pritegnejo opazovalčevo pozornost ter ga motivirajo za učenje. Učinek "vodenja z zgledom" ali modeliranja vloge je kot način vplivanja vodje pogosto naveden v publikacijah ter v socialno kognitivni, etični in neokarizmatični literaturi, vključno s teorijami o karizmatičnem in transformacijskem vodenju. Vodje vplivajo na sledilce z vedenjem, ki ponazarja zaupanje, visoke moralne vrednote, inovativno reševanje problemov, predanost in požrtvovalnost, ter je opazno na vseh organizacijskih ravneh, tako da lahko privrženci posnemajo vedenje in dejanja svojih vodji. Pozitivno modeliranje igra ključno vlogo pri oblikovanju avtentičnih medosebnih odnosov med vodji in sledilci. To pomeni, da je pozitivno modeliranje osnovno sredstvo, s katerim avtentični vodje posredujejo pozitivne vrednote, čustva, motive, cilje in vedenja svojim sledilcem. Samozavest, upanje in optimizem avtentičnih vodij izhajajo iz globokega

⁸ Pri organizacijskem kontekstu gre za organizacijsko okolje. To so fizični in finančni resursi, ki definirajo, kako je oseba podprta (Černe, 2010, str. 12).

poznavanja lastnih prepričanj, zavesti in regulacije pozitivnih psiholoških prednosti. Svojim sledilcem z besedami in dejanji jasno pokažejo, kaj se od njih pričakuje za doseg želenih rezultatov. Z modeliranjem takega samozavedanja avtentični vodje spodbujajo sledilce, da prav tako začnejo proces odkrivanja samega sebe (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 358–359).

Osebna zgodovina in življenjski mejniki so osnovna podlaga za razvoj avtentičnosti. Osebna zgodovina lahko vključuje vplive družine in vzornikov, kritične trenutke v preteklosti, izobrazbo in delovne izkušnje. Kritični oziroma mejni trenutki v življenju so dogodki, ki jim je bil posameznik izpostavljen in so ga zaznamovali v njegovem razvoju ali pa so nanj imeli transformacijski učinek. Lahko gre za dramatične dogodke, kot na primer bližnje srečanje s smrtjo, včasih pa za komaj opazne spremembe v posameznikovem okolju, ki spodbudijo osebno rast in razvoj, kot na primer branje knjige, ki posameznika na neki način navdihne. »V organizacijskem okolju lahko takšne dogodke sprožijo notranji ali zunanji viri, zahtevajo pa inovativne in nekonvencionalne rešitve. Mejni dogodki so spodbuda za povečanje ravni vodjevega samozavedanja in so lahko pozitivni ali negativni« (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347).

Za sledilce avtentičnih vodij obstaja več možnih rezultatov oziroma izidov, vendar so najpomembnejši trije, ki so vedno povezani z avtentičnostjo, in sicer so to zaupanje, zavzetost in zadovoljstvo pri delu. Odnos sledilcev z avtentičnim vodjo služi tudi kot mejnik v njihovem življenju, saj povečuje samozavedanje ter vpliva na njihov razvoj.

Zadnja, vendar prav tako pomembna komponenta predstavljenega modela je lasten pozitiven razvoj. Avtentični vodje v procesu modeliranja posredno in neposredno vplivajo na svoje sledilce. Sledilci se učijo iz neposrednih doživetij in izkušenj ter z opazovanjem vedenja vodje. Takšno socialno učenje lahko pomaga posameznikom pri oblikovanju novih vedenjskih odzivov, zavira pridobljene ali potencialne odzive, spodbuja prej zavirane odzive ali podpira nove in ustvarjalne odzive, ki so kombinacija obstoječih vedenjskih možnosti. Kot tak je splošni proces socialnega učenja potencialno močan mehanizem, s katerim lahko avtentični vodje vplivajo na sledilce (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 384–385). Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja avtentičnega vodje, v skladu z razvojni procesom spremenijo dožemanje samega sebe v trenutnem stanju in postanejo pozorni na to, kako se bodo spremenili. Zaposleni avtentičnega vodje prevzemajo pobudo za svoj razvoj, ker se zavedajo, da lahko dosežejo več, kakor so sprva mislili. Pri avtentičnem vodenju ne gre za preoblikovanje sledilcev po željah vodje, temveč gre za udejanjanje pozitivnega samorazvoja sledilcev zaradi pozitivnega zgleda vodje in avtentično podporo sledilčevim prizadevanjem. Tako sledilci delujejo v smeri pozitivne miselnosti: gradijo samozavest in ustvarjajo lastno upanje, kar se odraža tudi pri njihovem zadovoljstvu pri delu (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014, str. 12).

4 MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA

Zaradi vse večjega zanimanja za konstrukt avtentičnega vodenja se je v zadnjem času v literaturi pojavilo več modelov avtentičnega vodenja. Avolio in drugi (2004) so predstavili prvo pojasnitev oziroma opredelitev avtentičnega vodenja. Predlagali so teoretični model, ki črpa iz pozitivnega organizacijskega vedenja, poznejših del na področju vodenja in čustev ter osebnostnih teorij.⁹ Opisali so proces, v katerem avtentični vodje vplivajo na odnos sledilcev, njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, zavzetost in uspešnost. V model so vključeni tudi rezultati sledilcev, in sicer učinkovitost, dodaten trud, ter tudi nekateri negativni pojavi, kot na primer absentizem in počasnost.

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) so predlagali neodvisen model, sestavljen iz procesov, ki podpirajo avtentično vodenje in sledenje. Model kot glavni dejavnik, ki prispeva k razvoju avtentičnega vodenja, predlaga samozavedanje vodje, ki vključuje njegove vrednote, čustva, identiteto in cilje. Drugi pomemben dejavnik tega modela je samoregulacija, ki vključuje ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, avtentično vedenje in transparentnost odnosov (vodja kaže veliko odprtost in zaupanje v odnosu z bližnjim). Ta model predpostavlja, da so vodjeva osebna zgodovina (družinski vplivi, zgodnji življenjski izzivi, izobraževalne in delovne izkušnje) in mejniki v življenju (krizni in tudi pozitivni dogodki) neke vrste začetki oziroma temelji avtentičnega vodenja. Avtentični vodje kot pozitivni vzorniki predstavljajo integriteto, predanost temeljnim etičnim vrednotam ter prispevajo k pozitivni organizacijski klimi. Pozitivni rezultati v avtentičnem odnosu med vodjo in sledilcem vključujejo visoko stopnjo sledilčevega zaupanja v vodjo, dobro počutje na delovnem mestu ter resnično in trajnostno uspešnost.

Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) so razvili napredni model avtentičnega vodje in spremljevalcev, ki se osredotoča na elemente pristnosti in postopke, v katerih avtentično vodenje prispeva k eudaimonični¹⁰ blaginji vodij in sledilcev. Avtorji menijo, da ima avtentičnost kot introspektiven, vendar relacijski koncept pomembne posledice za vodstvene procese, ki vplivajo ne le na vodjevo »lastno dobro počutje«, ampak tudi na dobro počutje in samopodobo sledilcev. Natančneje, avtorji razlikujejo med hedoničnim in eudaimoničnim dobrim počutjem. Hedonistični pristop k dobremu počutju temelji na motivacijskih načelih iskanja užitka in izogibanja bolečini, medtem ko eudaimonični pristop temelji na načelu: Živi na način, ki aktivno izraža odličnost/izvirnost značaja oziroma moči.

⁹ Osebnostne teorije predpostavljajo, da se ljudje zanimajo/skrbijo zase, da želijo vedeti, kdo so, in da to znanje lahko uporabijo, da si osmislijo svet, ki jih obkroža. Osebnost vpliva na to, kaj ljudi motivira, na način, kako razmišljajo, delujejo, na čustva ter na sposobnost samoregulacije (Leary, 2012, str. 70).

¹⁰ Beseda eudaimonia se pogosto prevaja kot sreča, vendar to ni dobeseden prevod in utegne biti zavajajoč. Eudaimonia izhaja iz dveh grških besed, in sicer *eu*, kar pomeni biti dober, ter *daimon*, kar pomeni duša oziroma jaz. V grški filozofiji eudaimonia pomeni doseganje najboljših možnih pogojev za človeka v vseh možnih smislih – ne le sreča, ampak tudi krepkost, moralnost ter smiselno življenje. To je bil temeljni cilj filozofije; postati boljši človek – izpolniti edinstveni potencial kot človeško bitje (Philosophy terms, 2017).

Eudaimonično dobro počutje se odraža v samozavedanju, osebni rasti in ekspresivnosti ter izpolnitvi svojega pravega osebnega značaja oziroma narave. Eudaimončna dobrobit se izraža, ko so vodje in sledilci zvesti sami sebi in popolnoma predani realizaciji svojih resničnih potencialov. Iliesov model prikazuje povezave med avtentičnim vodenjem in vodjevo eudaimonično dobrobitjo ter predlaga nekatere mehanizme, s katerimi lahko avtentični vodja vpliva na eudaimonično dobrobit svojih sledilcev. Nazadnje Klenke (2004, 2005) predlaga model avtentičnega vodenja, ki združuje kontekstualne, kognitivne, afektivne, konativne (prizadevne) ter duhovne elemente. Kot prejšnji tudi ta model obravnava posameznikov »jaz« kot kritični vidik avtentičnega vodenja. Vendar pa poleg tega ta model vključuje tudi samozavest, samoučinkovitost, samozavedanje in samoregulacijo. Model izrecno vključuje duhovno komponento kot determinanto avtentičnega vodenja. Predpostavka, da so avtentični vodje na višjem duhovnem nivoju kakor manj avtentični in da vodjeva duhovnost čez čas prispeva k večji avtentičnosti, je vprašanje, ki je predmet empiričnega testiranja (Klenke, 2007, str. 72–73).

4.1 KRITERIJI VREDNOTENJA AVTENTIČNEGA VODENJA

Kriteriji za vrednotenje avtentičnega vodenja se razlikujejo od avtorja do avtorja in odražajo raziskovalčevo posredno oziroma neposredno pojmovanje vodenja. Večina raziskav vrednoti vodjevo uspešnost v smislu posledice vpliva na posameznika, skupino ali organizacijo. Najpogostejši kriterij za merjenje vodjeve uspešnosti je, koliko se produktivnost oziroma učinkovitost skupine ali organizacijske enote poveča in koliko je olajšano doseganje zadanih ciljev (Yukl, 2011, str. 27–28). Ameriška socialna psihologa, Kernis in Goldman (2006), sta opredelila avtentičnost kot neovirano delovanje resničnega jaza oziroma resničnega sebe. Na podlagi raziskav sta opredelila in razložila štiri glavne kriterije za opredelitev avtentične osebnosti, in sicer so to: zavedanje, nepristranska obravnava, vedenje ter relacijska usmerjenost.

Zavedanje se nanaša na to, da ima posameznik željo in motivacijo za spoznavanje in zaupanje v lastne motive, čustva, želje ter druga za posameznika pomembna lastna spoznanja. Avtentični posamezniki razvijejo poglobljeno razumevanje o načinu svojega delovanja, svoja dejanja zavestno doživljajo in zato nanje tudi vplivajo. Zavedanje se nanaša na samozavedanje in poznavanje vseh delov sebe, svojih čustev, lastnosti, prednosti, slabosti, želja in motivov. S tem ne mislimo samo na prepoznavanje delov, ki krepijo posameznikovo samopodobo. Zavedanje pomeni biti zvest sebi in sprejemati tudi tiste dele sebe, ki bi lahko bili v nasprotju oziroma v neskladju med seboj. Zavedanje vključuje nenehno željo po spoznavanju vseh delov in sebe kot celote (Kernis & Goldman, 2006, str. 294–296).

Nepriistranska obravnava se nanaša na objektivno ocenjevanje katerekoli za posameznika pomembne informacije, pa naj bo vir interni ali eksterni. Zaradi te objektivnosti je lahko posameznik bolj v stiku s samim seboj, saj različni obrambni mehanizmi, pristranskost in izkrivljene predstave niso prisotni. Avtentični ljudje so pošteni do sebe in si prizadevajo doseči čim bolj realno samoocenjevanje. To vključuje tudi sprejemanje možnih negativnih

oziroma neprijetnih povratnih informacij iz okolja. Poznajo svoje pozitivne in negativne lastnosti (Kernis & Goldman, 2006, str. 296–298). Avtentično vedenje kaže zavest o posameznikovem resničnem jazu, vključno z njegovo pripravljenostjo za sprejemanje in za delo z negativnimi vidiki osebnosti, ne da bi zanikali njihov obstoj. Vedenjska komponenta v avtentičnosti pomeni, da posameznikovo ravnanje in delovanje temelji na posameznikovih notranjih vrednotah, potrebah in željah in ni posledica zunanjih učinkov. Na ta vidik avtentičnosti lahko gledamo kot na izraz avtonomije in po vsej verjetnosti pomeni točno to, kar ljudje mislijo, ko nekomu rečejo: Bodi to, kar si. Da pa lahko posameznik deluje v skladu s to komponento, mora najprej ozavestiti prvi dve: zavedanje in nepristransko obravnavo (Kernis & Goldman, 2006, str. 298–300).

Avtentični posamezniki imajo jasno opredeljen sklop vrednot in delujejo v skladu z njimi. Postavijo si prioritete in se jih držijo, tudi v primerih, ki so zanje neugodni. Za vodjo bi to pomenilo, da se drži svojih odločitev in ne sklepa kompromisov, zaradi katerih bi kratkoročno lahko imel osebno korist. Relacijska usmerjenost ali razkrivanje svojega resničnega jaza v odnosih posameznika z bližnjimi temelji na aktivnem samorazkritju in odprtosti za izražanje tako dobrih kakor slabih delov sebe svojim bližnjim. Enako kot pri vedenjski komponenti lahko tudi tukaj vidimo jasno povezavo s komponento zavedanja in komponento nepristranske obdelave, saj mora posameznik najprej razumeti svoj način delovanja ter nepristransko gledati nase, da se lahko tudi drugim predstavi v pravi luči (Kernis & Goldman, 2006, str. 300–301).

4.2 AVTENTIČNO VODENJE IN OPOLNOMOČENJE SLEDILCEV

Pojem opolnomočenje ima več različnih pomenov in definicij, v osnovi pa se nanaša na to, kako lahko posamezniki izboljšajo svoje življenje. »Cilj opolnomočenja je uvajanje družbenih sprememb, zmanjševanje neenakosti in izboljševanje kakovosti življenja posameznikov. Temelji na ne hierarhičnem razumevanju moči, moči, ki se pridobiva skozi povezovanje in sodelovanje, torej na povezovalni moči. Pri tem ne gre za delovanje "od zgoraj navzdol", kjer močnejši pomagajo šibkejšim, ampak za prepoznavanje virov vsakega posameznika in njegovo zmožnost, da spreminja življenjske okoliščine sam s pomočjo povezovanja, kot na primer velja za različne iniciative "od spodaj navzgor". Osnovna raven opolnomočenja je individualna in se navezuje na posameznikov občutek osebne moči, nadzora nad lastnim življenjem. Naslednja raven presega ta individualni občutek moči ali nemoči in se navezuje na medosebno raven, kjer gre za zmožnost posameznika, da vpliva na druge, na zmožnost udeležbe v družbenih razmerjih ter na kompetence posameznika za sodelovanje in skupno delovanje k določenemu cilju« (Filipovič Hrast & Mandič, 2016, str. 410).

Konstrukt opolnomočenja je bil zamišljen kot povečanje notranje delovne motivacije. Ta se kaže v štirih spoznanjih, ki odražajo posameznikovo usmerjenost k delu: kompetenca (prepričanje posameznika o njegovi sposobnosti, da je učinkovit), vplivanje (obseg, v katerem lahko posameznik vpliva na strateške, operativne in administrativne rezultate v delovnem okolju), smisel (vrednost delovnega cilja ali namena dela, ocenjenega v

povezavi z lastnimi ideali oziroma standardi), samoodločanje (občutek posameznika, da je svoboden in da ima možnost izbire na delovnem mestu) (Emuwa, 2013, str. 49). Sledilci avtentičnih vodij se lahko bolj poistovetijo in se počutijo psihološko bolj opolnomočene za prevzemanje večje odgovornosti za svoje delo. Avtentični vodje podpirajo samoodločanje svojih sledilcev s tem, da jim ponudijo priložnosti za razvoj njihovih spretnosti in avtonomije, obenem pa se tako oblikujejo kakovostni medosebni odnosi med vodjo in sledilci, ki temeljijo na načelih družbene menjave. Sledilci tistih vodij, ki spodbujajo bolj vključujoč delovno klimo in uravnoteženo procesiranje informacij (oboje sta vedenjski značilnosti avtentičnega vodje), dosegajo višjo stopnjo opolnomočenja, ki pa je obenem tudi neposredni učinek vodjevega zaupanja sledilcem.

4.3 ZAUPANJE ZAPOSLENIH V AVTENTIČNEGA VODJO

Zaupanje v vodjo je pomemben dejavnik za uspešno izvajanje organizacijskih sprememb, saj je ključnega pomena za delovanje posameznikov v smeri skupnega cilja. Odnos med vodjem in sledilci, v katerem vlada zaupanje, je tudi ena od lastnosti, ki loči povprečne organizacije od vodilnih (Norman, 2006, str. 4). Slovar slovenskega knjižnega jezika definira zaupanje kot »prepričanje, da je kdo pošten, iskren« oziroma kot »prepričanje, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj«. Shoorman in drugi (2007, str. 347) opredeljujejo zaupanje kot »si dopustiti biti ranljiv pred drugimi«, nekateri avtorji pa si delijo mnenje, da zaupanje pomeni to, da se lahko zaneseš na nekoga drugega.

Analiza, ki sta jo izvedla Dirks in Ferrín (2002), potrjuje, da lahko stil vodenja vpliva na zaupanje sledilcev v vodjo. Vodja lahko pridobi ali izgubi sledilčevo zaupanje. Če vodjeva dejanja niso skladna z njegovimi besedami oziroma če pogosto laže, mu sledilci težje zaupajo. Transparentnost je glavna značilnost avtentičnih vodji in se šteje za temelj, na katerem se gradi zaupanje. Poleg tega pa pri avtentičnih vodjih obstaja skladnost med njihovimi prepričanji, besedami in dejanji, so pošteni, kažejo skrb za svoje sledilce, imajo visoke etične standarde, integriteto, kredibilnost ter so pripravljeni dajati in sprejemati povratne informacije. Vse navedene lastnosti pomagajo avtentičnim vodjem pridobiti zaupanje sledilcev. Študije so pokazale, da avtentično vodenje vpliva na zaupanje neposredno na ravni posameznika in na ravni skupine, ter posredno na ravni posameznika prek osebne identifikacije. Navzočnost zaupanja vredne osebe pri sledilcih vzbuja občutek topline, miru in upanja.

Bass (1990) opredeljuje, da je zaupanje temeljni element učinkovitosti vodenja, ker je povezan z organizacijskimi rezultati, in sicer z delovno uspešnostjo, zadovoljstvom pri delu ter z organizacijsko pripadnostjo. »Sledilec, ki resnično zaupa svojemu vodji, je pripravljen narediti, kar koli ga vodja prosi, saj zaupa, da so njegovi nameni dobri« (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 365). Od vodij, ki so resnično vredni zaupanja, se pričakuje, da se vedejo kompetentno, skladno s prepričanji in da vedno varujejo interese svojih sledilcev. Takšni vodje zmeraj pomislijo tudi na to, kako bodo morebitne spremembe vplivale na sledilce, in zato je malo verjetno, da bi sprejeli kakšno odločitev,

ki bi ogrožala njihove vrednote. »Sledilci so bolj pripravljeni zaupati dejanjem in ukrepom vodje v prihodnosti, ker lahko uporabijo pretekle izkušnje za predvidevanje prihodnjih« (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 232). Tudi Peus, Wesche, Streicher, Braun in Frey (2012, str. 335) se strinjajo, da pozitivna pretekla dejanja omogočajo predvidljivost vedenja, kar je posebej pomemben vidik pri preučevanju zaupanja v odnosu do avtentičnega vodenja. Z vzpostavljanjem odnosov, ki temeljijo na zaupanju, si avtentični vodje prislužijo zvestobo in predanost svojih privržencev ter jih tako lahko spodbujajo k učenju, osebni rasti ter posledično k doseganju skupnih uspehov.

Zaupanje je sila, ki povezuje ljudi, procese in okolje, zato posledično lahko pozitivno vpliva na uspeh. Pomanjkanje zaupanja v vodstvo in v organizacijo posledično vpliva na pomanjkanje medsebojnega sodelovanja zaposlenih pri svojem delu. Motiviranje zaposlenih je predvsem posledica podpore in psihološkega zaupanja v vodjo. Če zaposleni zaupajo svojemu vodstvu, se bolj ukvarjajo s svojim delom. Avtentična skrb lahko spodbudi zaupanje, kar posledično vpliva na medsebojno povezanost in sodelovanje. (Covey & Merrill, 2006). Avtentični vodje z vodenjem svojih zaposlenih pridobijo odobravanje in pripadnost svojih zaposlenih, katerih pripravljenost za sodelovanje se zato povečuje. Tudi z uporabo dobrih komunikacijskih veščin lahko vodje gradijo medsebojno zaupanje, kar še dodatno prispeva k povečanju zavzetosti zaposlenih za delo. Elsbach in Eloffson (2000) ter Norman, Avolio in Luthnas (2010) so predlagali, naj vodje uporabljajo jasen jezik in komunicirajo na bolj razumljiv način, saj to vodi k pozitivnim odnosom z njihovimi zaposlenimi, ter ob enem povečuje zaupanje v vodje. Uspešni vodje so tudi učinkoviti sogovorniki. Z avtentičnim načinom komunikacije lahko vodje s spodbujanjem in navdihovanjem gradijo zaupanja vredne odnose in izkazujejo podporo svojim zaposlenim (Wang & Hsieh, 2013, str. 621).

4.4 KOMUNIKACIJA MED AVTENTIČNIMI VODJI IN SODELAVCI

Komunikacija je aktivnost prenašanja informacij z izmenjavo misli, sporočil ali informacij z govorom, znaki, sliko, pisano besedo ali vedenjem. S komunikacijo izmenjujemo informacije in prenašamo njihov pomen. Lahko je namerna ali nenamerna (Duck & McMahan, 2011, str. 6).

Študija, ki sta jo izvedla Men in Stacks (2014), preučuje, kako strateško vodenje vpliva na dobre medosebne odnose z vzpostavitvijo povezave med avtentičnim vodenjem, transparentno in dvosmerno komunikacijo ter razmerjem med zaposlenimi in organizacijo. Rezultati so pokazali, da ima avtentično vodenje odločilno vlogo pri bogatitvi dvosmernega in transparentnega komunikacijskega sistema organizacije, s katerim se razvijajo kakovostni medosebni odnosi v organizaciji. Transparentna komunikacija, za katero so značilni bistvenost, odgovornost in sodelovanje zaposlenih, močno prispeva k zaupanju zaposlenih, vzajemnosti, predanosti in zadovoljstvu.

Komuniciranje med avtentičnim vodjem in njegovimi sledilci je vzajemno, torej vključuje vse udeležene, ter poteka v obe smeri, ne le od zgoraj navzdol. V transparentnem

komunikacijskem okolju je več možnosti za inovacije in nove ideje. Komunikacija je lahko verbalna ali neverbalna, avtentični vodja pa mora biti še posebej pozoren na slednjo, saj močno vpliva na njegovo verodostojnost, ki je pri avtentičnem vodenju ključna komponenta (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 148–149). Avtentični vodje vplivajo na motivacijo in samoodločnost sledilcev z ustvarjanjem pogojev, ki omogočajo dvosmerno komunikacijo in sledilčevo avtonomijo, z zagotavljanjem mentorstva, konstruktivnih povratnih informacij, z zaznavanjem in potrditvijo sledilčevih stališč in z vključitvijo sledilcev v procese odločanja.

4.5 AVTENTIČNI VODJA IN MOTIVACIJA

Motivacijo razlagajo na veliko različnih načinov, vendar je v preučevanem primeru pomembno, da se osredotočimo na tiste, ki se nanašajo na delovno mesto. Razumevanje, kaj je motivacija, pomaga vodjem, da se lahko odločijo, katere ukrepe je treba sprejeti, da spodbudijo svoje zaposlene. »Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe« (Brejc, 2004, str. 55). Pomembna sposobnost vodje je, da zna motivirati svoje zaposlene za doseganje boljših rezultatov. Seznam motivov, ki vplivajo na vedenje in delovanje posameznika, je dolg. Dejavniki motiviranosti posameznikov na delovnem mestu so po navadi: dobra plača, zanimivost dela, varnost zaposlitve, informiranost, soodločanje, dobri medosebni odnosi, zahvala in še mnogi drugi. Ljudje se med seboj razlikujemo, zato so tudi naše potrebe in hotenja različna, vodja pa mora za vsakega posameznika najti pravi način, kako ga spodbuditi in motivirati za doseganje dobrih rezultatov.

Skozi zgodovino se je z motivacijo in njenimi dejavniki ukvarjalo mnogo raziskovalcev, tako so nastale številne motivacijske teorije, ki jih lahko delimo na vsebinske in na procesne teorije motivacije. Vsebinske teorije motivacije obravnavajo naravo človeških potreb ter poskušajo določiti točno določene potrebe, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo in pojasnjujejo posameznikovo vedenje. Med vsebinskimi teorijami so najbolj znane: motivacijska teorija Maslowa, Herzbergova motivacijska ali dvofaktorska teorija, ter teorija javne izbire.

Procesne motivacijske teorije preučujejo ključne procese pri ravnanju ljudi, ki vodijo do določenih ciljev, torej razloge, zaradi katerih posamezniki delujejo na določen način ter vlagajo določen trud. »Poskušajo razložiti spremembe v posameznikovem vedenju in načine, kako to vedenje spodbujati, voditi in vzdrževati« (Brejc, 2004, str. 57). V to skupino uvrščamo dve teoriji in sicer teorijo pričakovanja in Adamsovo teorijo pravičnosti.

4.5.1 TEORIJA SAMODETERMINACIJE OZIROMA SAMOODLOČANJA

Teorija samodeterminacije (SDT¹¹), avtorja katere sta Deci in Ryan, je empirično izpeljana teorija človeške motivacije in osebnosti v družbenih kontekstih, ki razlikuje motivacijo glede na stopnjo avtonomnosti in nadzorovanosti. Teorija se je razvila iz dela, ki se je začelo z eksperimenti, s katerimi so preučevali učinke zunanjih nagrad na intrinzično motivacijo. Socialna psihologija teorije samodeterminacije se je osredotočila na vplive družbenih okolij na vedenje, vrednote, motivacijo in vedenja, tako na trenutno stanje kakor tudi na razvoj. Teorija predpostavlja, da se je človeški organizem razvil tako, da bi bili že sami po sebi aktivni, intrinzično motivirani ter usmerjeni v razvoj, seveda s pomočjo dopolnilnih procesov. Teh lastnosti se nam ni treba učiti, saj so že del človeške narave in se razvijajo sčasoma, imajo osrednjo vlogo pri učenju in so pod vplivom družbenih okolij (Deci & Ryan, 2012).

Teorija samodeterminacije opredeljuje, da so za posameznikov psihološki razvoj, delovanje, rast in blaginjo osebnosti poleg fizioloških potreb (potrebe po hrani, vodi, kisiku, počitku ...) pomembne tudi psihološke potrebe. Pri teoriji so osnovne psihološke potrebe univerzalne, kar pomeni predstavljano prirojene zahteve namesto pridobljenih motivov. Kot take naj bi bile prisotne v vseh kulturah in v vseh razvojnih obdobjih, vendar je zaradi zelo omejujoče opredelitve seznam teh potreb kratek in vključuje le tri psihološke, posamezniku prirojene potrebe:

- Potreba po kompetentnosti
Kompetentnost se nanaša na občutek uspešnosti pri interakciji posameznika z družbenim okoljem ter možnost za uveljavljanje in izražanje lastnih zmogljivosti. Potreba po kompetentnosti vodi ljudi k iskanju izzivov, ki so optimalni za njihove zmogljivosti. Z izvajanjem aktivnosti ohranjajo in krepijo svoje spretnosti in sposobnosti. Kompetenca je občutek zaupanja in občutek uspešnosti ter učinkovitosti pri svojem delovanju.
- Potreba po družbeni povezanosti
Povezanost se nanaša na občutek povezanosti z drugimi, vključuje skrb za druge in tudi to, da drugi skrbijo zate. Je občutek pripadnosti drugim posameznikom in skupnosti, zajema težnjo povezovanja in integracije z drugimi ter željo po sprejemanju.
- Potreba po avtonomiji
Avtonomija pomeni dojemanje porekla ali vira lastnega vedenja. Avtonomija se nanaša na delovanje na podlagi lastnih interesov in vrednot, torej ko avtonomni posamezniki doživljajo svoje vedenje kot izraz samega sebe. Tudi če so dejanja pod vplivom zunanjih virov, se posamezniki strinjajo s temi vplivi in v zvezi z njimi občutijo pobudo in korist.

¹¹ Selfdetermination theory

Po teoriji je verjetnost za zadovoljitev osnovnih človekovih potreb večja, če ljudje iz okolja dobivajo podporo in spodbudo za avtonomno delovanje. Vodje imajo še posebej pomembno vlogo pri spodbujanju avtonomije pri sledilcih, in sicer z zagotavljanjem pomembnih povratnih informacij in spodbujanjem samoiniciativnih dejanj. Avtentičnim vodjem ni treba varovati krhkega ega in statusa in se ne počutijo ogrožene od sledilcev, zato obstaja večja verjetnost, da delujejo tako, da spodbujajo avtonomijo sledilcev (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2012, str. 7).

Teorija samodeterminacije predvideva tri dimenzije motivacije, in sicer intrinzično motivacijo, ekstrinzično motivacijo ter amotivacijo. »Potrebno je opozoriti na napačno interpretacijo, da je notranja motivacija intrinzična, zunanja pa ekstrinzična. Pri notranji motivaciji je vključena nagrada, ki je notranje nadzorovana, kar pomeni, da oseba sebe motivira tako, da se nagradi za izvajanje neke dejavnosti. Pri zunanji motivaciji je dejavnost nadzorovana s strani zunanjih virov, kar pomeni, da nagrada prihaja od zunaj. Intrinzična in ekstrinzična motivacija pa se ne ločita po izvoru nagrade, temveč po tem, da je pri intrinzični motivaciji cilj dejavnost sama po sebi, pri ekstrinzični motivaciji pa, nasprotno, dejavnost predstavlja sredstvo za doseganje cilja« (Buček & Čagran, 2011, str. 116–117).

Intrinzična motivacija je opredeljena kot opravljanje aktivnosti zaradi nerazdružljivega zadovoljstva, in ne zaradi ločljivih posledic. Intrinzično motivirana oseba opravlja neko aktivnost zaradi svojega zadovoljstva in izzivov pri tem, ne pa zaradi zunanjih spodbud, pritiskov ali nagrad. Pojav intrinzične motivacije je bil prvič zaznan v eksperimentalnih študijah vedenja živali, pri katerih so odkrili, da se mnogo organizmov obnaša igrivo, radovedno in raziskovalno brez ponujene nagrade. Ta spontana vedenja nimajo instrumentalnih razlogov, temveč do njih pride zaradi pozitivnih izkušenj, ki so povezane z uveljavljanjem in razširitvijo posameznikovih sposobnosti (Ryan & Deci, 2000, str. 56). Intrinzična motivacija torej izvira iz posameznikove želje po spoznavanju nekega področja ali iz zanimanja za neko področje, prizadevanja, da uresniči lastne potenciale v ustvarjanju oziroma obvladovanju nekega področja (znanje spretnosti), poleg tega pa so velik del intrinzične motivacije tudi posameznikove vrednote. Spodbujajo jo občutki samostojnosti, kontrole, nadzora nad situacijo, prepričanja o lastnih spodobnostih, obenem pa možnost izbiranja (Letonja, 2015, str. 31). Poznamo tri različne oblike intrinzične motivacije, in sicer: védenje (nanaša se na konstrukte, kot so raziskovanje, radovednost, učni cilji, notranja intelektualnost in učenje, dosežki in doživljanje stimulacije), dosežki (posameznik opravlja dejavnost za užitek in doživljanje zadovoljstva, ko poskuša doseči ali ustvariti nekaj, osredotočen je na proces, in ne na rezultat) in doživljanje stimulacije (ko nekdo opravlja dejavnost zaradi doživljanja spodbudnih občutkov, ki izhajajo iz lastnega delovanja) (Vallerand in drugi, 1992, str. 1004–1006).

Ekstrinzična motivacija je konstrukt, o katerem govorimo, kadar opravljamo neko dejavnost zato, da bi dosegli neki določljiv izid oziroma rezultat. Ekstrinzična motivacija je nasprotna intrinzični motivaciji, ki se nanaša na opravljanje dejavnosti zaradižitka pri opravljanju dejavnosti, in ne zaradi instrumentalne vrednosti. Vendar pa za razliko od

nekaterih vidikov, ki preučujejo ekstrinzično motivirano vedenje kot neavtonomno, teorija samodeterminacije ugotavlja, da se lahko ekstrinzična motivacija močno razlikuje glede na stopnjo, do katere je avtonomna. Deci in drugi (1991) predlagajo, da se v okviru samodeterminacijskega kontinuumu ekstrinzična motivacija deli na štiri različne tipe. Razvrščeni od nižjega proti višjemu nivoju samodeterminacije so to eksternalna regulacija, introjektirana regulacija, identificirana regulacija in integrirana regulacija (Tabela 2).

Amotivacija je stanje pomanjkanja namere za delovanje. Amotivacija izhaja iz tega, da se posameznik ne počuti kompetentnega za dokončanje dejavnosti, ne verjame, da bo opravljena dejavnost prinesla želen rezultat, ali pa preprosto ne ceni aktivnosti, ki naj bi jo izvedel. Amotivacija torej pomeni, da posameznik ni niti intrinzično niti ekstrinzično motiviran (Ryan & Deci, 2000, str. 61).

Tabela 2: Taksonomija človekove motivacije

Regulatorni stili	Amotivacija	Ekstrinzična motivacija				Intrinzična motivacija
		Eksternalna regulacija	Introjektirana regulacija	Identificirana regulacija	Integrirana regulacija	
Spremljajoči procesi	Ni zaznane povezave med vedenjem in ciljem	Prevlada ekstrinzičnih nagrad ali kazni	Ponotranjenje zunanjih vzrokov vedenja	Poistovetenje z določenim vedenjem, ker je vredno in koristno	Občutek konsistentnosti vedenja s posameznikovo samopodobo	Interes, užitek, notranje zadovoljstvo
Zaznano mesto vzročnosti	Neosebno	Zunanje	Delno zunanje	Delno notranje	Notranje	Notranje

Vir: Buček & Čagran (2011, str. 119), prirejeno po Deci & Ryan (1985)

Na skrajni levi strani v tabeli je predstavljena amotivacija, stanje brez namena delovanja. Ko so ljudje amotivirani, nimajo ne volje ne interesa za delo. To stanje je lahko rezultat več dejavnikov: lahko gre za nepomembnost dejavnosti za posameznika, morda se ne počuti kompetentnega za opravljanje naloge ali pa ne verjame, da bo izvedba naloge prinesla želeni rezultat. Desno od amotivacije je predstavljenih pet klasifikacij motiviranega vedenja. Na skrajni desni je intrinzična motivacija, pri kateri posameznik opravlja delo zaradi lastnega zadovoljstva. Ta vrsta motivacije je visoko avtonomna in je prototipni primer samoodločanja. Ekstrinzično motivirana vedenja zavzemajo področje med amotiviranimi in intrinzično motiviranimi vedenji, med seboj pa se razlikujejo v obsegu avtonomnosti. Ekstrinzično motivirana vedenja, ki so najmanj avtonomna, so regulirana od zunaj. Do njih pride zaradi zadovoljitve zunanje potrebe ali morebitnih zunanjih nagrad. Pri naslednjem tipu ekstrinzične motivacije gre za introjektirano regulacijo. Posamezniki opravijo nalogo ali delo zaradi vpletenosti lastnega ega. Želijo dokazati lastno sposobnost, da bi ohranili občutek svoje vrednosti in tako ohranili svoj

ponos. Čeprav želja, da nalogo opravijo, prihaja od znotraj, je vzrok za to, da jo opravijo, še vedno zunanji. Bolj avtonomna in samoodločujoča oblika ekstrinzične motivacije je regulirana prek identifikacije. Posameznik opravi nalogo oziroma delo zato, ker sam ve, da je zanj to koristno. Pri najbolj avtonomni obliki ekstrinzične motivacije pa gre za integrirano regulacijo, pri čemer posameznik opravlja naloge in delo zaradi skladnosti zadanega z lastno samopodobo. Dejanja, označena z integriranim stilom motivacije, imajo mnogo skupnih lastnosti z dejanji intrinzične motivacije, vendar pa je razlika v tem, da so ta dejanja še vedno zunanje motivirana, medtem ko gre pri intrinzični motivaciji za opravljanje dejanj zaradi lastnega užitka (Ryan & Deci, 2000, str. 61–62).

4.5.2 AVTENTIČNO VODENJE V POVEZAVI Z INTRINZIČNO MOTIVACIJO

Po teoriji samodeterminacije so osnovne psihološke potrebe po avtonomiji, kompetentnosti in družbeni povezanosti bistvene za eudaimonično dobrobit, intrinzično motivirano vedenje pa je samo po sebi avtentično. Intrinzična motivacija odraža inherentno težnjo po iskanju novosti in izzivov za razširjanje in uresničevanje posameznikovih sposobnosti. Vodje v organizacijah so v položaju, v katerem imajo možnost spodbujati občutek sledilcev za samoodločanje in posledično tudi intrinzično motivacijo. To je posledica dejstva, da so v večini organizacij nagrade, roki, konkurenca in ocene uspešnosti do neke mere pod nadzorom vodij. Poleg tega so tudi osebni stili različnih vodij ter medosebni stiki, ki jih ustvarijo s svojimi sledilci, različni. Medosebni odnosi med vodjo in sledilcem imajo velik vpliv na sledilčevo počutje. Vodje, ki sledilce podpirajo pri avtonomiji, zagotavljajo neagresivne povratne informacije in znajo upoštevati tudi sledilčev vidik, imajo kakovostnejše odnose s sledilci, saj s tem spodbujajo sledilčevo samoodločanje. Vodje s takim vedenjem so uspešnejši pri povečevanju sledilčeve intrinzične motivacije. Osebno izražanje in intrinzična motivacija sta pomembna rezultata avtentičnega vodenja in se odražata v večji delovni uspešnosti (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 385–386). Pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in intrinzično motivacijo sledilcev je bila dokazana tudi v mnogih raziskavah (Hidayat, 2016, Shu, 2015), s katerimi je bilo ugotovljeno, da so zaposleni z visoko intrinzično motivacijo bolj zagnani za delo in sodelovanje, kadar so njihovi vodje avtentični. To pomeni, da so avtentični vodje učinkoviti pri večanju delovne angažiranosti sledilcev le, če imajo sledilci visoko motivacijo za opravljanje nalog, povezanih z delom, obenem pa je treba poudariti, da avtentični vodje pozitivno vplivajo na intrinzično motivacijo sledilcev.

4.6 RAZVOJ IN USPOSABLJANJE AVTENTIČNIH VODIJ

Pri procesu oblikovanja avtentičnega vodje je pomembnejša pot kakor končni cilj. Da posameznik lahko postane avtentični vodja, mora slediti svojemu osebnemu potovanju, s katerim spoznava samega sebe, imeti željo po nenehnem izboljševanju, razmišljati o sebi ter navzven izražati svoj pravi jaz. Posameznik mora razviti lasten voditeljski stil, ki je v skladu z njegovo osebnostjo in značajem. Pri razvoju avtentičnega vodje je pomembno, da se posameznik zaveže procesu osebne preobrazbe, ki poteka od znotraj navzven, prav tako pa sta pomembna njegova strokovna usposobljenost ter nenehno pridobivanje

novega znanja v njegovi stroki. Razumevanje lastnih prednosti in pomanjkljivosti ter sprejemanje samega sebe so bistvene komponente razvoja avtentičnega vodje.

Avtentični vodja v procesu svojega nenehnega izboljševanja razvija in vadi večšine, ki so pomembne za njegovo avtentično delovanje. Med te večšine Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 127, 130) uvrščajo:

- Samozavest, ki je opredeljena kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge.
- Pozitivno upanje je motivacijsko stanje, temelječe na interakciji med cilji, delovanjem in potjo.
- Optimizem, ki je pozitiven pojasnjevalni slog, saj pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom. To omogoča posameznikom, da se osredotočajo na pozitivne dogodke, kar poveča njihovo samospoštovanje in delovno zagnanost.
- Miselno prožnost kot vseživljenjsko razvojno komponento, ki se nenehno razvija in uresničuje pri vsakdanjih dejavnostih. Podrobneje gre tu za trdno in neomajno sprejemanje stvarnosti, prepričanje, da je življenje smiselno, ter sposobnost improviziranja in prilagajanja spremembam.

Kadar se govori o avtentičnem vodenju, je v literaturi dostikrat najti tezo, da se vodje ne rodijo, ampak razvijejo. Seveda pa ima pri razvoju vodje ključno vlogo okolje. Vodenje ni nekaj, česar bi se lahko naučili v šolah in na fakultetah, vendar pa je pomembno, da posameznik svoje večšine in znanje izpopolnjuje in dopolnjuje s študijem primerov in praks, ki so se izkazali za uspešne. Glavni del razvoja avtentičnega vodje je rezultat predanosti samoizpopolnjevanju, ki vključuje pripravljenost pridobivanja povratnih informacij iz številnih virov, nenehno samoraziskovanje, predanost osebnostnim spremembam ter disciplinirano in načrtno urjenje in krepitev novih zmožnosti. Vodje se morajo razvijati, da bi lahko izboljšali svoje prakse, kar posledično omogoča dodaten razvoj in napredek pri zaznavanju potreb sledilcev in posledic nenehnega spreminjanja poslovnega okolja. V učeči se organizaciji¹² obstaja več načinov usposabljanja avtentičnih vodij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 150–151).

Akcijsko učenje lahko opredelimo kot učenje iz izkušenj z uporabo kritične refleksije o spoznanjih s skupinsko razpravo, metodo poskusov in napak ter vzajemnim učenjem. Po klasičnem načinu učenja se znanje v podjetju prenaša in sprejema tudi v obliki informacij, teoretičnih znanj ali rezultatov raziskovanj. Zaposlene se nato napoti, da pridobljeno znanje tudi praktično uporabijo. Takšen način učenja (pridobivanja znanja) je tako imenovani formalizirani proces, ki je vsiljen od zunaj, z njegovo vsebino se lahko zaposleni

¹² »Učeča se organizacija je organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Z drugimi besedami: učeča se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje aktivnosti. Skrivnost le-te je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v poslovnem procesu.« (Možina, 2002, str. 24).

poistovetijo, lahko pa tudi ne. Akcijsko učenje zagotavlja zaposlenim možnost, da pridobijo znanje in ne gre le za pasivno absorpcijo. Z akcijskim učenjem se zaposlenim omogoča, da se razvijajo kot strokovnjaki in se učijo reševanja problemov. Pri tem je bistvena prednost sodelovanje zaposlenih ter visoka stopnja identifikacije s problemsko nalogo ter rešitvijo. Akcijsko učenje je še posebej primerno v primerih, ko nihče ne pozna rešitve problema ali kadar je treba določiti, v kateri smeri je treba razmišljati v zapletenem položaju. Akcijsko učenje ni primerno v primerih, ko je rešitev problema očitna, znana vnaprej ali ko je mogoče najti rešitev na hitrejši in preprostejši način. Lahko gre za individualni ali skupinski proces. To je prilagodljiv in sistematičen način konceptualizacije znanja iz izkušenj (Rupčić, 2017). Proces je sestavljen iz dejanskega cilja (soočanje zaposlenih z resničnimi delovnimi problemi in nalogami v povezavi s specifičnimi metodami in oblikami učenja, torej naučiti se učiti) in sekundarnega cilja (učiti se na konkretnem primeru in ga rešiti). Akcijsko učenje je namenjeno usposabljanju vodstvenih delavcev, pomeni učni in delovni izziv, povečuje motivacijo ter daje možnost preoblikovanja organizacijskega problema v priložnost za razvoj organizacij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154).

Metoda 360° je nadgradnja klasičnega ocenjevanja in podajanja povratnih informacij, namenjenih razvoju vodij, z ugotavljanjem dejanskega stanja na različnih področjih vodenja z vidika različnih deležnikov (vodja se ocenjuje sam, ocenjujejo ga podrejeni, nadrejeni ter sodelavci na enaki ravni, s katerimi vodja veliko sodeluje), podajanjem sistematične povratne informacije ter individualnim svetovanjem in načrtovanjem potrebnih sprememb v vodenju (HRM, 2017). Je metoda sistematičnega zbiranja mnenj sodelavcev o načinu delovanja vodje. S takšnim zbiranjem podatkov oseba dobi širši pogled na svoje delovanje, ki se razlikuje od lastne samopodobe, to pa daje popolnejšo in jasnejšo sliko (Chappelow, 2004, str. 31, 32). Glavni cilj te metode je odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanega posameznika, vendar lahko pozitivno vpliva tudi na komunikacijo med zaposlenimi in na njihove medosebne odnose. Metoda ima lahko razvojno osredotočenost (aktivnosti potekajo le v smeri odpravljanja pomanjkljivosti, ki so se pokazale pri posameznem sodelujočem) ali ocenjevalno osredotočenost (organizacija na podlagi rezultatov te metode nagrajuje ali kaznuje ocenjevanega posameznika, na primer z napredovanjem, znižanjem ali zvišanjem plače ipd.). Velja priporočilo, da se na začetku metoda uporabi za razvoj zaposlenih. Potem ko se izvajanje metode izkaže za uspešno, jo lahko začnemo uporabljati tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih. Izkazalo se je, da je ocena več opazovalcev dosti bolj zanesljiva in nepristranska kot zgolj ocena neposredno nadrejenega (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154–155).

Avtentični vodje se vedno učijo, nabirajo novo znanje ter prevzemajo vlogo mentorja svojim sledilcem, ti pa jih imajo za svoje vzornike, trenerje, svetovalce in na splošno spodbujevalce osebnostnega razvoja. Vodja svojim sledilcem z izkušnjami in znanjem pomaga k širšemu razmišljanju ter jih spodbuja pri uresničevanju zadanih ciljev. Odnos temelji na zaupanju, mentorjeve vrednote in vedenjski vzorci so varovancem za zgled, pomenijo jim ideal, ki bi ga tudi sami radi dosegli s pomočjo mentorjevih nasvetov. Sistem

mentorstva je učni proces, pri katerem se uči tudi mentor, saj tudi sam nadgrajuje svoje izkušnje s pomočjo spoznavanja pogledov svojega varovanca. Avtentičnemu vodji mentorstvo pomeni strateško dejavnost, saj s tem pozitivno vpliva na konkurenčnost organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 155–156). Avtentični vodja je zmožen pokazati strast in zavzetost za svoje poslanstvo ter navdušiti sledilce, da se mu pridružijo pri njegovi izpolnitvi. Vodja je vzor drugim s svojimi dejanji, ne le z besedami (Shirey, 2006, str. 261). Najboljše mentorske interakcije spodbujajo vzajemno učenje, raziskovanje podobnih vrednot in skupnih zanimanj. Če sledilci pri svojih mentorjih iščejo le pomoč in vodstvo, namesto da bi jih zanimal tudi njihov način življenja, ta medsebojna razmerja ne bodo trajala dolgo. Narava povezave med mentorjem in sledilcem je dvosmerna in le tako se lahko tudi vzdržuje (George, Sims, McLean & Mayer, 2007, str. 5).

V organizacijah, ki razmišljajo dolgoročno, je treba poskrbeti za izbiro naslednika vodje. Razvoj sistema nasledstva mora biti pravočasen, da se naslednika pripravi, nanj prenese vrednote in nenapisana pravila organizacije, ter da se preostalim zaposlenim omogoči lažji prehod pod vodstvo novega vodje. Izbira vodje ne sme biti prepuščena posamezniku, ampak mora biti naloga širšega kroga obstoječega vodstva (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156–157). Načrtovanje nasledstva je proces, ki pomaga stabilizirati mandat kadra. To je mogoče najbolje razumeti kot prizadevanje za zagotovitev nadaljnega učinkovitega delovanja organizacije, oddelka ali delovne skupine, z omogočanjem razvoja, zamenjave in strateške nastavitve ključnih ljudi (Rothwell, 2015, str. 6).

Načrtovanje nasledstva se osredotoča na predvidevanje organizacijskih potreb in ni posledica nepredvidenih situacij. Temelji na proaktivnemu zagotavljanju človeških virov, potrebnih za zagotovitev kontinuitete in blaginje organizacije. Talenti se gojijo in opazujejo znotraj organizacije. Vsak posameznik se usposablja za svojo prihodnjo vlogo s pomočjo določenih razvojnih dejavnosti. Načrtovanje nasledstva mora potekati skrbno in odgovorno, ne pa zgolj zaradi zapolnitve praznega delovnega mesta (Collins & Collins, 2007, str. 18).

4.7 POSLEDICE AVTENTIČNEGA VODENJA

Z raziskovanjem avtentičnega vodenja in njegovimi posledicami se ukvarja vedno več raziskovalcev na mnogih delovnih področjih. Vsem raziskavam pa je skupna ugotovitev, da so rezultati avtentičnega vodenja pozitivni. Wongova in Cummingsova (2009, str. 6) sta v raziskavi, ki se je osredotočila na zavedanje zdravstvenega osebja o lastnem čustvenem zdravju, dobrem počutju, delovnih razmerah ter vodstvenih praksah njihovih neposrednih nadrejenih, prišli do ugotovitve, da sta podpora vodje in zaupanje v vodjo ključnega pomena za pripravljenost zaposlenih izraziti morebitne pomisleke in ponuditi predloge za izboljšanje delovnega mesta in oskrbe bolnikov. Avtentično vodenje je predlagano kot temelj učinkovitega vodenja, ki je potrebno, da se ustvari zaupanje, zaradi poudarka na pozitivnem modeliranju vlog, poštenosti, integriteti in visokih etičnih standardih v odnosih med vodjo in sledilci.

Penger in Černe (2014, str. 521) sta ugotovila, da se z razvojem avtentičnega vodenja izboljša več rezultatov z vidika sledilcev. Avtentični vodje zagotavljajo podporo samoodločanju ter so uspešni pri krepitevi intrinzične motivacije sledilcev, kar vpliva na večje delovno zadovoljstvo sledilcev. Sledilci, ki delajo pod vodstvom avtentičnega vodje, bolj uživajo v svojem delu, menijo, da njihovo delo izpolnjuje njihove cilje ter da je njihova zaposlitev varna. Zadovoljni sledilci so bolj motivirani, kar še dodatno vpliva na njihovo uspešnost ter kakovost rezultatov.

Datta (2015, str. 70) je v svoji raziskavi ugotovil pozitivne rezultate avtentičnega vodenja. Rezultati kažejo, da avtentično vodenje vodi do različnih dimenzij vodstvene učinkovitosti, vključno z organizacijsko uspešnostjo, zadovoljitvijo sledilčevih potreb in izboljšanjem kakovosti delovnega življenja. Pomembno vpliva tudi na pozitivno naravnost in vedenje v skupini. Sledilci vodjo spoštujejo, želijo izpolniti naloge, ki jim jih je dal, sposobnost reševanja problemov ali morebitnih kriz se izboljša, prav tako pa tudi sposobnost prilagajanja spremembam. Po drugi strani pa avtentično vodenje pripomore k zmanjšanju negativnega odnosa sledilcev, absentizma, nezadovoljstva in sovražnosti.

Peus, Wesche, Streicher, Braun in Frey (2012, str. 331) so empirično raziskali koncept avtentičnega vodenja. Ugotovitve njihove raziskave kažejo, da sta vodjevo poznavanje samega sebe in doslednost glavna pogoja avtentičnega vodenja. Zadovoljstvo sledilcev z vodjo, predanost organizaciji in dodatno vložen trud ter timska učinkovitost pa so rezultati avtentičnega vodenja. »Model razvoja avtentičnega vodenja vodi k naslednjim rezultatom: Zaradi večjega zaupanja se poveča prožnost vodij in sledilcev v težavnih časih. Sledilci delajo bolj zavzeto, tudi zato, ker s pomočjo avtentičnih vodij najdejo primerno, izzivalno delovno mesto, s katerim so zadovoljni in na katerem lahko razvijajo svoje talente. Vse to vodi k pravemu trajnemu, dolgoročnemu delovnemu učinku« (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa 2005, str. 366–367).

4.8 KRITIKA AVTENTIČNEGA VODENJA

Ključni element v vseh definicijah avtentičnosti je, da avtentičnost vključuje zavedanje svojega "resničnega jaza". Trenutna teorija avtentičnega vodenja temelji na modernistični psihološki predpostavki, da ima vsak posameznik "resnični jaz", ki je neodvisen od kontekstualnih vplivov (Caza & Jackson, 2011).

Pozitivne predpostavke teorije avtentičnega vodenja ne upoštevajo praktičnih in političnih vidikov vodenja v organizacijah. Kritično raziskovanje avtentičnega vodenja kaže na nekaj pomanjkljivosti v pristopu. Teorija avtentičnega vodenja konceptualizira pristnost vodij kot esencialistične entitete. Tako se predlaga, da ima avtentičnost vodij skupne značilnosti, ki jih je mogoče objektivno opazovati in identificirati. V nasprotju s to predpostavko pa Price (2003, str. 79) navaja, da "je za večino vodij mogoče trditi, da podpirajo vrednote avtentičnega vodenja, vendar se ne strinjajo s visokimi zahtevami glede iskrenosti, lojalnosti in pravičnosti, pa tudi o tem, kaj pomeni pravičnost, enakost in človekove pravice". Poleg tega je domneva o skladnem in doslednem »jazu« resno dvomljiva, saj

posamezniki v vsakdanjem življenju igrajo drugačne in celo nasprotujoče si socialne vloge (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Tako je konceptualizacija avtentičnosti kot temeljne in realistične človeške značilnosti najbolj problematična (Berkovich, 2014, str. 3).

Teorija o avtentičnem vodenju predvideva, da lahko posamezniki sami odkrivajo in razvijejo svoj prirojen oziroma naraven avtentičen potencial, v procesu, ki združuje samozavedanje in samorazumevanje (Shamir & Eilam, 2005, Sparrowe, 2005). Vendar pa poskus ustvarjanja koherentne osebne pripovedi z retrospektivno perspektivo lahko pripelje do lastnega zavajanja. Želja vodij, da ustvarijo zgledno zgodbo o življenju, lahko vpliva na njihovo samozavedanje in povzroči nastanek lažnega samorazumevanja. Raziskovanje lastnega avtentičnega bistva je problematično, ker se posamezniki pogosto podredijo, dostikrat celo nezavedno, zunanjim pričakovanjem ali socialni vlogi ter delujejo skladno s tem. Avtentični vodje pogosto ustvarjajo zgodbe, kjer se prikazujejo v pozitivni luči, kot skromni, dobronamerni in nesebični (Shaw, 2010). Zdi se da trenutna teorija o avtentičnem vodenju ni pripravljena priznati, da pritiski na vodje ki naj delujejo v skladu s prevladujočimi pozitivnimi podobami vodenja, lahko povzročijo, da vodje zatrejo oziroma skrijejo dele svojega resničnega jaza (Berkovich, 2014, str. 3).

5 RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA V ORGANIZACIJI JAVNEGA IN V ORGANIZACIJI ZASEBNEGA SEKTORJA

Raziskava je bila izvedena z namenom ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo avtentičnost vodenja svojih nadrejenih v dveh izbranih organizacijah. Za področje javnega sektorja so bili odgovori na anketni vprašalnik pridobljeni v javni organizaciji Ajpes, za področje zasebnega sektorja pa v zasebni organizaciji Bisnode, d. o. o. Med dejavnosti obeh organizacij spadajo zbiranje, obdelava in analiziranje poslovnih informacij. Namen raziskave je prepoznati avtentično vodenje ter opredeliti, katere lastnosti, ki določajo avtentično vodenje, so zaposlenim najpomembnejše.

5.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE AJPES

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, skrajšano Ajpes, je pravna oseba javnega prava, katere ustanovitelj je Republika Slovenija. Organizacija zbira podatke o poslovnih subjektih in njihovem poslovanju ter jih nato na uporabniku prijazen način ponuja zainteresirani javnosti s ciljem zagotavljati transparentnost poslovnega okolja. Med strateške cilje uvrščajo soustvarjanje transparentnega gospodarskega okolja, spodbujanje elektronske izmenjave podatkov in informacij, sodelovanje z interesnimi skupinami ter institucijami pri izboljševanju pravnega in institucionalnega okolja in odpravi administrativnih bremen. Želijo biti pomemben ponudnik bonitetnih in drugih tržnih storitev. Storitve Ajpesa se delijo na javne in na tržne. Med javne storitve spadajo:

- registracija poslovnih subjektov in vodenje Poslovnega registra Slovenije in drugih registrov,
- zbiranje, obdelovanje, objavljanje in posredovanje letnih in drugih poročil ter
- statistično raziskovanje in zbiranje podatkov.

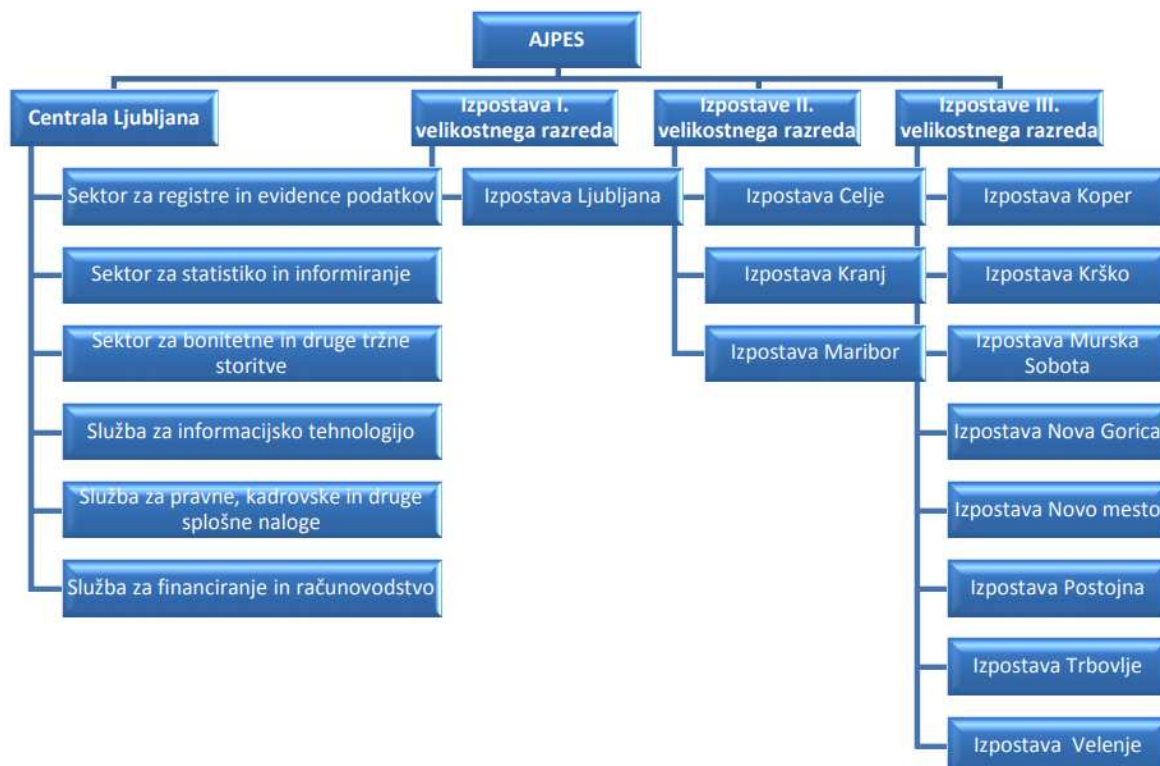
V okviru tržnih storitev pa Ajpes uporabnikom ponuja izdelavo različnih bonitetnih ocen,¹³ finančne podatke in kazalnike Fi=Po, sistem ePobot, spletni servis proFi=Po AJPES, zbirko revidiranih in konsolidiranih letnih poročil, eOpomnik, ter mobilno aplikacijo mFi=Po za Android in iOS (Ajpes, 2017).

Ajpes ima 13 organizacijskih enot (Slika 3), določenih v sklepu o ustanovitvi Ajpesa. Centrala ima sedež v Ljubljani, izpostave pa so I., II., in III. velikostnega razreda. Velikostni razred posamezne izpostave je odvisen od števila vseh pravnih oseb in samostojnih podjetnikov na območju statistične regije, v kateri deluje izpostava. Razvejena mreža organizacijskih enot Ajpesa je v prid tako dajalcem podatkov kot tudi uporabnikom podatkov – državi, državnim ustanovam, znanstveno-raziskovalnim in drugim ustanovam ter posameznim poslovnim subjektom. Organa Ajpesa sta petčlanski

¹³ Bonitetne ocene služijo za preverjanje ekonomsko-finančne sposobnosti ponudnikov v postopkih javnega naročanja in so nepogrešljive pri celovitem spremljanju kreditnega tveganja obstoječih in potencialnih poslovnih partnerjev. Hkrati je dobra bonitetna ocena pomembna konkurenčna prednost pri sklepanju poslov in izkazovanju poslovne odličnosti doma in v tujini (Ajpes, 2017).

svet in direktor. Člane sveta Ajpesa in direktorja imenuje in razrešuje vlada Republike Slovenije. Direktor zastopa in predstavlja Ajpes, organizira in vodi delo ter poslovanje Ajpesa in vodi delo centrale. Sektorje, službe in izpostave vodijo področni sekretarji ali področni podsekretarji na podlagi pooblastila direktorja. V organizaciji Ajpes je zaposlenih med 200 in 249 ljudi (223 na dan 1.1.2017) (Ajpes, 2017).

Slika 3: Organigram Ajpesa



Vir: Ajpes (2017)

V skladu s sklepom o ustanovitvi Ajpesa:

- zbira, prevzema, vodi in pripravlja povezane evidenčne javnopravne podatke v zvezi s poslovnim registrom Republike Slovenije za nadaljnjo evidenčno, analitsko in informativno uporabo v ministrstvih ter vladnih službah za potrebe državne statistike in za raziskovalne namene,
- vodi poslovni register Republike Slovenije,
- vodi register zastavnih pravic na premičninah,
- vodi druge registre, evidence in zbirke podatkov, določene z drugimi predpisi, za potrebe Republike Slovenije oziroma državnih organov,
- zbira, obdeluje in posreduje podatke iz letnih poročil poslovnih subjektov v skladu z zakoni in javno objavlja letna poročila ter druge podatke gospodarskih družb, podjetnikov in drugih poslovnih subjektov v skladu z zakonom o gospodarskih družbah in drugimi zakoni in
- mnoge druge naloge, določene z zakonom ali drugimi predpisi.

Ajpes pri uresničevanju svojih ciljev strmi k zakonitemu, preglednemu, učinkovitemu, strokovnemu in uspešnemu opravljanju storitev ob stalni težnji k povečevanju zadovoljstva uporabnikov ter upoštevanju etičnega kodeksa in kodeksa ravnanja javnih uslužbencev (Ajpes, 2017).

5.2 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE BISNODE, D. O. O.

Bisnode je vodilno evropsko podjetje na področju poslovnih informacij in analitike. Posluje v 18 državah in ima 2400 zaposlenih. Je največji strateški partner podjetja Dun in Bradstreet, globalnega ponudnika poslovnih informacij za več kot 250 milijonov podjetij v 220 državah že od leta 2002. Bisnode je vodilni evropski ponudnik ter založnik elektronskih poslovnih informacij in ponuja storitve s področja bonitetnih, finančnih in marketinških informacij. Bisnode ima že dolgoletno tradicijo na evropskem trgu poslovnih informacij, prisoten je namreč že od leta 1981 in združuje več kot 3.000 strokovnjakov iz 18 evropskih držav. Bisnode Slovenija je v 100-odstotnem lastništvu Bisnode (Bisnode, 2017).

Zgodba podjetja Bisnode Slovenija se je začela leta 1995 z zbiranjem podatkov in informacij o slovenskem poslovnem svetu v sklopu GV Skupine. Leta 1997 so oblikovali glavni produkt Gvin.com, ki so ga začela uporabljati vodilna podjetja v slovenskem gospodarstvu. V tem obdobju je produkt vseboval finančne informacije in zgodovino podjetij od leta 1994 naprej. Leta 2001 je bilo ustanovljeno podjetje iGV znotraj GV Skupine, dva glavna produkta sta bila Gvin.com in Kompass. Švedsko podjetje Bonnier je leta 2005 pridobilo aktivnosti iGV, znotraj katerih je bil tudi produkt Gvin.com. Leta 2006 je podjetje nadaljevalo svojo pot v Sloveniji pod imenom Bisnode Slovenija, d. o. o., v sklopu Skupine Bisnode. V obdobju od 2003 do 2011 je v podjetju Bisnode Slovenija letna stopnja rasti znašala 26 %. Število strank se jim je povečalo z 973 na 15.000 in z vsakim letom se podjetje uvršča vse višje na lestvici hitro rastočih podjetij. (Bisnode, 2017). V podjetju Bisnode Slovenija je zaposlenih približno 50 ljudi.

Produkti, ki jih podjetje ponuja svojim uporabnikom, so: Bonitete.si, Gvin.com, Portfolio intelligence, Smart vision, AAA certifikat, Ibon, Solvis, Poslovne rešitve in Bonitetno poročilo (Bisnode, 2017).

Glavne vrednote zaposlenih podjetja Bisnode, d. o. o. so osredotočenost na stranke, nenehna radovednost, sodelovanje in zaupanje (Bisnode, 2017).

5.3 RAZISKAVA

V raziskovalnem delu magistrskega dela je bila za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja uporabljena metoda anketiranja. Za tehnično sestavo anketnega vprašalnika sem uporabila odprtokodno aplikacijo za spletno anketiranje, 1KA. Delovanje spletnega vprašalnika sem pred pošiljanjem ciljni skupini preverila na manjšem številu uporabnikov ter se tako prepričala o tehničnem delovanju in tudi o vsebinski pravilnosti. Vprašalnik (Priloga 1) je vsebinsko sestavljen iz 8 vprašanj, ki so razdeljena v 3 sklope.

V prvem sklopu (pri vprašanjih od 1 do 3) anketiranec odgovarja na vprašanja o sektorju zaposlitve, delovni dobi ter delovnem področju nadrejenega. V drugem sklopu so s podvprašanji pri vprašanjih 4 in 5 anketiranci opredelili stopnjo avtentičnosti njihovih vodij, ter želene lastnosti anketiranih na njihovem delovnem mestu. Anketiranci so pri četrtem vprašanju izrazili stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z navedenimi trditvami, pri petem vprašanju pa stopnjo pomembnosti navedenih dejavnikov na njihovem delovnem mestu. Podvprašanja, ki so uporabljena pri četrtem anketnem vprašanju in se nanašajo na avtentično vedenje vodij, so črpana iz knjige Dimovskega in drugih (2013, str. 124). Vprašanja so večkrat preverjena, obenem pa uporaba enakega vprašalnika daje možnost morebitne primerjave več različnih raziskav. Pri petem vprašanju so podvprašanja sestavljena na podlagi tretje postavljene hipoteze ter vključujejo spremenljivke, s pomočjo katerih bo lahko zastavljena hipoteza potrjena ali ovržena. V tretjem sklopu (pri vprašanjih od 6, 7 in 8) so anketiranci reševali vprašanja o demografskih značilnosti, in sicer so morali opredeliti spol, starost ter doseženo formalno izobrazbo.

Pri raziskavi sta sodelovali organizaciji Ajpes in Bisnode, ki sta se pozitivno odzvali na dopis s prošnjo za pomoč. V organizaciji Ajpes je komunikacija potekala z direktorico agencije¹⁴, v organizaciji Bisnode pa z direktorico oddelka HR¹⁵. Z obema je bilo dogovorjeno, da se jima posreduje spletna povezava do anketnega vprašalnika, ki so ga potem znotraj organizacije razposlali vsem zaposlenim. Anketiranje je potekalo najprej v organizaciji Ajpes, nato v organizaciji Bisnode, v obeh po dva tedna. Skupaj je anketiranje potekalo od 18. aprila do 10. maja. Do vključno 10. maja je bilo v bazi zbranih 114 anket, vendar je bilo od tega uporabnih 85 anket (Tabela 3), zato je bil po elektronski pošti poslan dopis z zahvalo za sodelovanje in prošnjo, naj zaposlenim vodje pošljejo še en opomnik za izpolnitev ankete, vendar na ta način ni bila pridobljena nobena nova izpolnjena anketa.

Tabela 3: Status po zaključku anketiranja

Status po zaključku anketiranja	Število anketirancev
Skupaj anketiranih	114
Klik na nagovor	114
Klik na anketo	95
Skupaj ustrezno rešenih anket	85

Vir: lasten, spletna aplikacija 1KA

Anketiranci so za izpolnitev anketnega vprašalnika potrebovali povprečno 3 minute in 48 sekund. Pridobljeni podatki v okviru spletne ankete 1KA so obdelani s pomočjo spletnih orodij, ki jih ponuja portal, in s pomočjo programov Microsoft Excel in SPSS.

¹⁴ Mojca Kunšek

¹⁵ Vesna Mrazič

5.4 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV

V raziskavi je primerjano preučevano področje z vidika javnega in z vidika zasebnega sektorja, zato je vsak sektor oziroma vsaka organizacija analizirana posebej. Pridobljeni rezultati bodo nato primerjani. Na ta način bo lahko izluščeno kje prihaja do bistvenih razlik ter kaj je skupno zaposlenim v obeh organizacijah.

5.4.1 ANALIZA REZULTATOV ORGANIZACIJE AJPES

V organizaciji Ajpes je od 230 zaposlenih anketo ustrezno izpolnilo 52 zaposlenih, kar je 22,6 % vseh zaposlenih v organizaciji. Na vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti, je odgovorilo 43 zaposlenih, od tega 33 žensk (76,7 %) in 10 moških (23,3 %). Rezultati (Tabela 4) kažejo na velik delež ženske populacije v organizaciji, kar je v skladu z letnim poročilom organizacije za leto 2016, iz katerega je razvidno, da je delež žensk, zaposlenih v organizaciji, 77,8 %, delež moških pa 22,2 % (Kunšek, Letno poročilo Ajpes za leto 2016, str. 19).

Tabela 4: Struktura vzorca glede na spol (Ajpes)

Spol	Frekvenca	Odstotek
Moški	10	23,3
Ženski	33	76,7
Skupaj	43	100

Vir: lasten

Tabela 5 prikazuje strukturo vzorca glede na starost anketirancev. Največji delež anketirancev je starih med 41 in 45 let (41,9 %). Manj kot 41 let je starih le 6 anketiranih (13,9 %). Nad 45 let pa je starih preostalih 19 anketirancev, kar je 44,2 % celotnega vzorca. Tudi iz letnega poročila organizacije za 2016 je razvidno, da je večji del zaposlenih starih nad 40 let (78 %), s čimer lahko potrdimo, da pri vzorcu ni bistvenih razlik v starosti anketirancev.

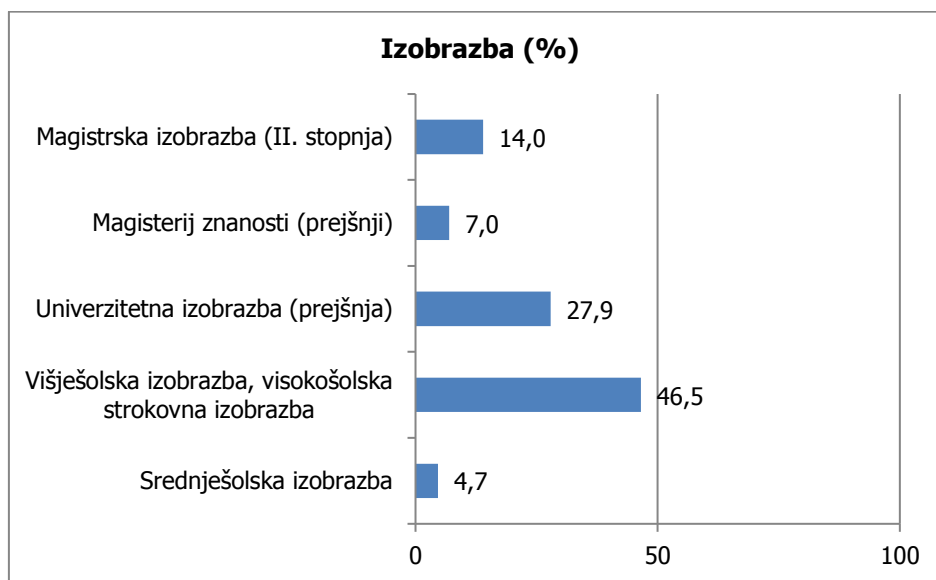
Tabela 5: Struktura vzorca glede na starost (Ajpes)

Starost	Frekvenca	Odstotek
do 25 let	1	2,3
26 do 30 let	1	2,3
31 do 35 let	1	2,3
36 do 40 let	3	7,0
41 do 45 let	18	41,9
46 do 50 let	6	14,0
51 do 55 let	5	11,6
56 let in več	8	18,6
Skupaj	43	100

Vir: lasten

Grafikon 1 predstavlja podatke o strukturi vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo anketirancev. Največji delež (46,5 %) anketirancev ima doseženo višješolsko oziroma visokošolsko strokovno izobrazbo, sledijo jim anketiranci z univerzitetno izobrazbo (27,9 %). 14 % vprašanih ima magisterij II. stopnje, 7 % magisterij znanosti, 4,7 % pa srednješolsko izobrazbo. Nobeden od anketiranih nima doktorata znanosti ali univerzitetne izobrazbe I. stopnje.

Grafikon 1: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo (Ajpes)



Vir: lasten, priloga 2

Na vprašanje o dolžini delovne dobe je odgovorilo 52 anketirancev. Razvidno je (Tabela 6), da je 47 vprašanih zaposlenih, 11 let ali več, med njimi pa je največ tistih (19), ki imajo 21 do 30 let delovne dobe. Le 2 anketirana sta zaposlena do tri leta.

Tabela 6: Struktura vzorca po dolžini delovne dobe (Ajpes)

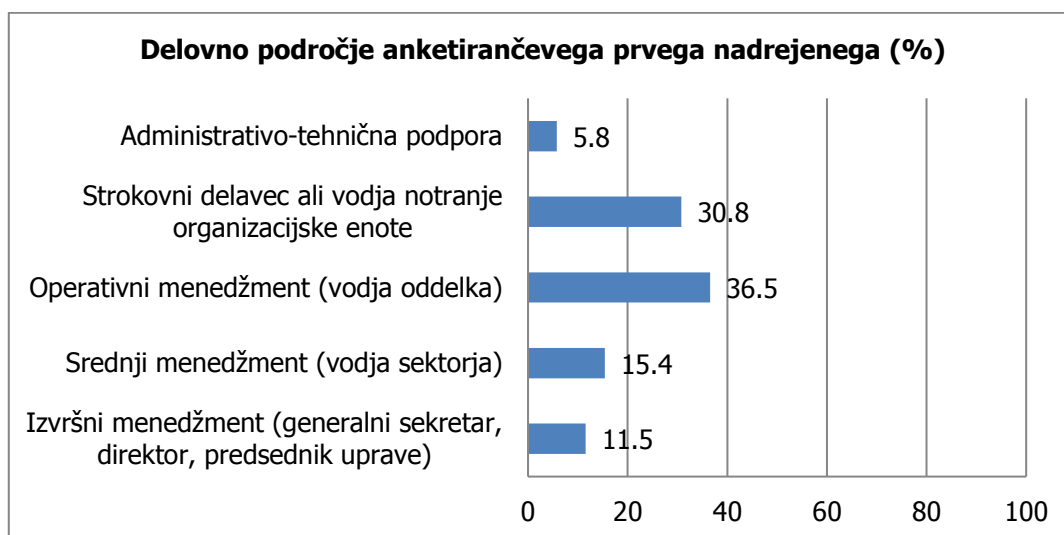
	Frekvenca	Odstotek
do 3 leta	2	3,8
4 do 10 let	3	5,8
11 do 20 let	13	25,0
21 do 30 let	19	36,5
31 in več	15	28,8
Skupaj	52	100

Vir: lasten

Grafikon 2 prikazuje porazdelitev vzorca glede na delovno področje anketirančevega prvega nadrejenega. Od 52 anketiranih je devetnajstim (36,5 %) vodja oddelka prvi nadrejeni vodja. Strokovni delavec ali vodja notranje organizacijske enote je prvi nadrejeni šestnajstim (30,8 %) zaposlenim. Osmim (15,4 %) zaposlenim je prvi vodja

vodja sektorja, šestim (11,5 %) zaposlenim je prvi vodja generalni direktor oziroma predsednik uprave, trem (5,8 %) pa je prvi vodja vodja s področja administrativno-tehnične podpore.

Grafikon 2: Struktura vzorca glede na delovno področje anketirančevega prvega nadrejenega (Ajpes)



Vir: lasten, priloga 3

Tabela 7 prikazuje stopnjo strinjanja zaposlenih Ajpesa z izbranimi 17 trditvami, ki vsebujejo elemente avtentičnega vodenja. Anketirani zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da je njihov vodja optimistična oseba ($\bar{X}=3,96$). Razmeroma visoko so ocenili tudi njegovo ravnanje v skladu z njegovimi prepričanji in stališči ($\bar{X}=3,93$), samozavest ($\bar{X}=3,89$), da ve, kaj ga motivira ($\bar{X}=3,87$), ter jasnost postavljenih osebnih ciljev ($\bar{X}=3,85$). Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da se njihov vodja zlahka prilagaja spremembam ($\bar{X}=3,54$). Standardni odkloni spremenljivk se gibljejo med vrednostma 0,833 in 1,186. Največji standardni odklon je pri trditvi, da osebne težave vodje ne vplivajo na njegovo vedenje do sodelavcev, kar pomeni, da pri tej trditvi prihaja do največjega odstopanja mnenj zaposlenih. Zaposleni pa so si najbolj enotni pri trditvi, da njihov vodja ve, kaj ga motivira, saj je pri tej trditvi vrednost standardnega odklona najnižja (0,833).

Tabela 7: Deskriptivna analiza spremenljivk vedenja vodje z elementi avtentičnega vodenja (Ajpes)

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Ima jasno postavljene osebne cilje.	47	5	3,85	4,00	4	0,908
Ve, kaj ga motivira.	46	6	3,87	4,00	4	0,833
Ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	46	6	3,93	4,00	4	1,041
Ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	45	7	3,73	4,00	3	1,053
Se enostavno prilagaja spremembam.	46	6	3,54	4,00	4	0,887
Osebnе težave vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	46	6	3,57	4,00	4	1,186
Je optimistična oseba.	45	7	3,96	4,00	4	0,903
Vodja verjame v boljšo prihodnost.	45	7	3,78	4,00	4	0,850
Podrejenim (sodelavcem) pomaga razvijati njihove sposobnosti.	46	6	3,57	3,50	3	1,068
S podrejenimi (sodelavci) ima pristne odnose.	46	6	3,61	4,00	4	1,085
Je samozavesten/a.	46	6	3,89	4,00	4	1,100
Upošteva mnenja drugih.	46	6	3,80	4,00	4	0,885
Zaupam svojim sodelavcem.	45	7	3,84	4,00	4	1,107
Je iskren/a.	46	6	3,61	4,00	4	1,125
Se ne pretvarja, ne igra.	45	7	3,71	4,00	3*	1,079
Deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	46	6	3,59	4,00	4	0,956
Pozna svoje lastne vrednote.	46	6	3,70	4,00	4	0,986

* Modusov je več, prikazana je najnižja raven.

Vir: lasten

Iz rezultatov analize je moč povzeti, da anketirani zaposleni organizacije Ajpes vidijo svoje vodstvo kot optimistično naravnano. Optimistični vodje so usmerjeni k reševanju problemov in si nenehno prizadevajo za izboljšanje, z morebitnimi težavami pa se soočajo lažje, saj jih dojemajo kot nekaj, kar jim daje možnost za izboljšavo in dodatni razvoj. Optimizem povečuje verjetnost, da vodje delujejo v skladu z lastnimi prepričanji in stališči, saj so njihovi cilji usmerjeni v prihodnost, pozitivni in jasno zastavljeni. Ker se lažje soočajo s težavami, jih hitreje rešujejo in so samozavestnejši. Vedo, kaj želijo doseči in kako bodo to naredili, zato so visoko notranje motivirani za doseg zadanih ciljev.

Po drugi strani pa anketirani zaposleni Ajpesa menijo, da ima njihovo vodstvo težave pri prilagajanju na spremembe. To je mogoče pojasniti z dejstvom, da Ajpes deluje v javnem sektorju. Agencija je dejavno vključena v izvajanje številnih predpisov in pri tem sodeluje s številnimi resorno pristojnimi ministrstvi, se delno financira iz državnega proračuna, člane sveta in direktorja pa imenuje in razrešuje vlada Republike Slovenije. Zaradi tega je način delovanja Ajpesa drugačen od poslovanja organizacije v zasebnem sektorju. V javnem sektorju je pogosteje kakor v zasebnem sektorju mogoče opaziti strah in odpor do sprememb. Vzrok za to je tudi pomanjkanje enotnosti med različnimi reformami, kar zbuja strah pred morebitnimi novimi delovnimi okoliščinami in nejasno prihodnostjo, saj spremembe pomenijo nove načine dela, ki se jih je treba na novo naučiti in se nanje privaditi, in podobno. Iz tega lahko sklepamo tudi, da je posledično logično, da osebne težave vodje lahko vplivajo na njegovo vedenje do sodelavcev, da morda ne deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev in da jim ne pomaga razvijati njihovih sposobnosti v tolikšnem obsegu, kot bi jim lahko. Vse navedeno je posledica strahu pred spremembami, saj takrat posameznik bolj gleda nase kot na sodelavce. Tako vedenje ni značilno za avtentično vedenje vodje, vendar pa anketirani zaposleni tega vedenja niso ocenili z zelo nizkimi ocenami (3,54 in 3,59), kar pomeni, da je tudi z vidika teh lastnosti vedenje njihovega vodstva ocenjeno kot dokaj avtentično.

Grafikon 3: Strinjanje anketiranih zaposlenih s 17 trditvami, ki veljajo za njihovega vodjo (Ajpes)



Vir: lasten, tabela 6

Grafikon 3 je grafični prikaz numeričnih podatkov tabele 6 in prikazuje povprečne vrednosti ocen anketiranih zaposlenih s 17 trditvami.

Tabela 8 prikazuje elemente oziroma lastnosti, ki si jih zaposleni želijo, glede na pomembnost pri njihovem delu. Najbolj izstopata odprta komunikacija ($\bar{X}=4,61$), ki je na prvem mestu, takoj za njo pa delovno okolje brez diskriminacije ($\bar{X}=4,55$). Vedno nove izzive pri delu ($\bar{X}=3,84$) in osebno rast ($\bar{X}=3,93$) so zaposleni opredelili v povprečju za najmanj pomembna elementa. Standardni odkloni spremenljivk se gibljejo med vrednostma 0,579 in 0,873. Anketirani zaposleni so si najbolj enotni glede pomembnosti odprte komunikacije, saj je tu vrednost standardnega odklona najnižja (0,579). Najbolj različno mnenje pa imajo glede pomembnosti pohvale nadrejenega za dobro opravljeno delo, kar je razvidno iz najvišje vrednosti standardnega odklona (0,873).

Tabela 8: Deskriptivna analiza želenih elementov oziroma lastnosti, ki so anketiranim zaposlenim pri delu pomembni (Ajpes)

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo	44	8	4,07	4,00	5	0,873
Podpora in spodbuda vodje	44	8	4,27	4,00	5	0,817
Osebnostna rast	44	8	3,93	4,00	4	0,818
Dober pretok informacij	44	8	4,41	5,00	5	0,693
Odprta komunikacija	44	8	4,61	5,00	5	0,579
Izobraženost in strokovnost vodilnega kadra	44	8	4,23	4,00	4	0,642
Vaš doprinos k skupnemu cilju	44	8	4,27	4,00	4	0,660
Odločnost vodje	44	8	4,16	4,00	5	0,834
Prejemanje povratnih informacij o opravljenem delu oziroma stanju ali načrtih organizacije	44	8	4,27	4,00	4	0,624
Delovno okolje, kjer ni prisotna diskriminacija	44	8	4,55	5,00	5	0,663
Možnost dodatnega izobraževanja in učenja	44	8	4,02	4,00	4	0,762
Izkaz spoštovanja vašega vodje	44	8	4,25	4,00	5	0,811
Jasno zastavljeni cilji, usmerjeni v prihodnost	44	8	4,00	4,00	4	0,807
Prilagodljivost vodje	43	9	4,05	4,00	4	0,815
Vedno novi izzivi pri delu	44	8	3,84	4,00	4	0,861

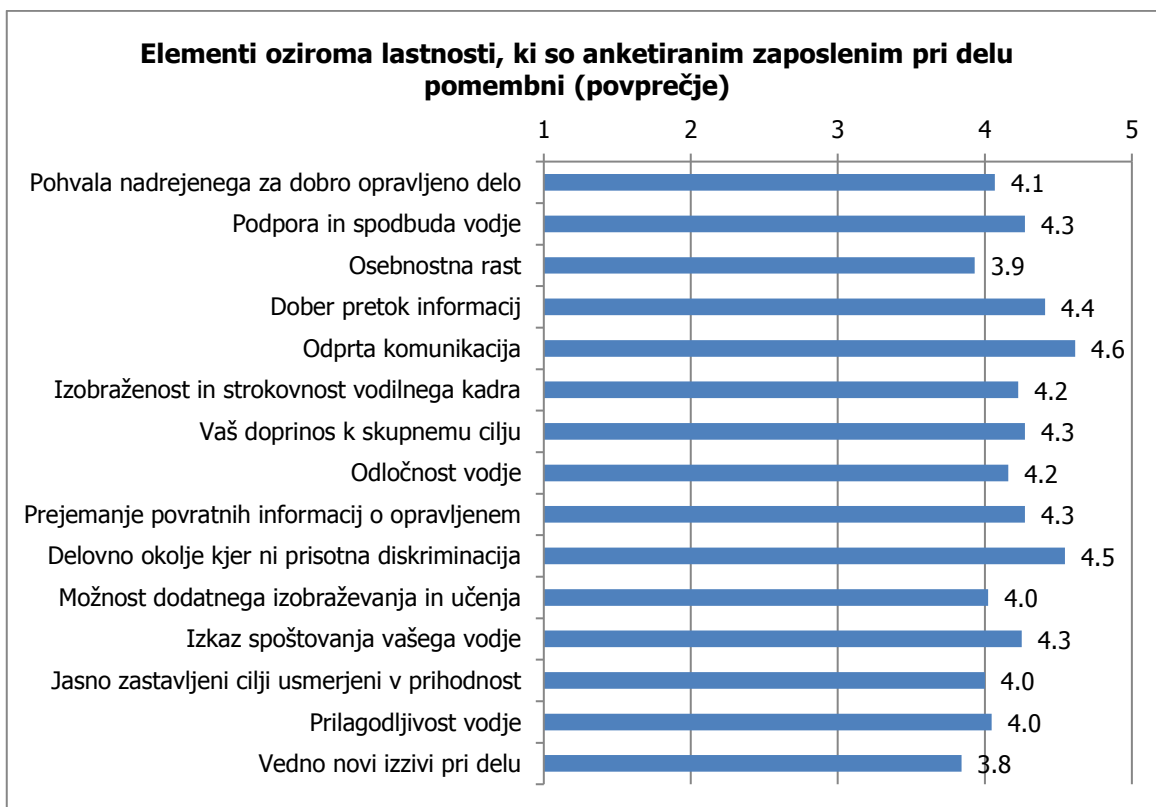
Vir: lasten

Med želenimi lastnosti oziroma elementi, ki so za anketirane pomembni na njihovem delovnem mestu, so anketirani zaposleni Ajpesa na prvo mesto postavili odprto komunikacijo, takoj za njo pa okolje brez diskriminacije. Odprta, torej dvosmerna komunikacija je dober način, da vodja vključi v organizacijske procese in odločitve tudi zaposlene, da imajo možnost izražanja svojega mnenja in da so slišani. Okolje brez

diskriminacije pa pomeni občutek sprejemanja in obravnavanja vseh enako, ne glede na morebitne osebne življenjske okoliščine. Oba elementa kažeta željo anketirancev po vključenosti in sprejetosti v organizacijskem okolju. Na delovnem mestu ljudje preživijo veliko časa, zato je izredno pomembno, da se ne počutijo zatrte in preganjane na kakršen koli način in da se počutijo enako obravnavane s strani vodstva.

Med danimi elementi oziroma lastnostmi pa so v povprečju za anketirane zaposlene Ajpesa najmanj pomembni vedno novi izzivi pri delu in osebna rast. To je mogoče povezati z rezultatom analize anketnega vprašanja, pri katerem se je ugotavljala stopnja strinjanja zaposlenih Ajpesa z izbranimi 17 trditvami in pri katerem se je pokazalo, da se po mnenju zaposlenih vodstvo težje prilagaja spremembam. Ker je vodja vzor oziroma zgled svojim sledilcem, lahko sklepamo, da se tudi sledilci težje prilagajajo in sprejemajo spremembe, zato so vedno novi izzivi pri delu za anketirane zaposlene najmanj pomembni, saj pomenijo neke vrste spremembo, na katero se morajo prilagoditi. Nižja povprečna ocena, s katero so anketiranci označili pomembnost osebne rasti na delovnem mestu, kaže, da anketiranim zaposlenim njihovo delo oziroma narava njihovega dela najverjetneje ne pomeni nečesa, kar bi jih osebno izpopolnjevalo. Svojega delovnega mesta oziroma dela ne dojemajo kot možnost za osebno rast. Zanje so na delovnem mestu pomembnejši drugi elementi, zaradi katerih se dobro počutijo in ki jim lajšajo delovne procese.

Grafikon 4: Želeni elementi oziroma lastnosti, ki so anketiranim zaposlenim pri delu pomembni (Ajpes)



Vir: lasten, tabela 7

Grafikon 4 je grafični prikaz numeričnih podatkov tabele 7 in prikazuje povprečne vrednosti ocen želenih elementov oziroma lastnosti anketiranih zaposlenih na njihovem delovnem mestu.

5.4.2 ANALIZA REZULTATOV ORGANIZACIJE BISNODE

V organizaciji Bisnode je anketo ustrezno izpolnilo 33 zaposlenih. Na vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti, je odgovorilo 24 zaposlenih, od tega 10 žensk (41,7 %) in 14 moških (58,3 %) (Tabela 9).

Tabela 9: Struktura vzorca glede na spol (Bisnode)

Spol	Frekvenca	Odstotek
Moški	14	58,3
Ženski	10	41,7
Skupaj	24	100

Vir: lasten

Tabela 10 prikazuje strukturo vzorca glede na starost anketirancev. Večina anketirancev je starih med 26 in 45 let, med temi jih je največ starih med 26 in 30 let. Nihče od anketiranih ni starejši od 56 let.

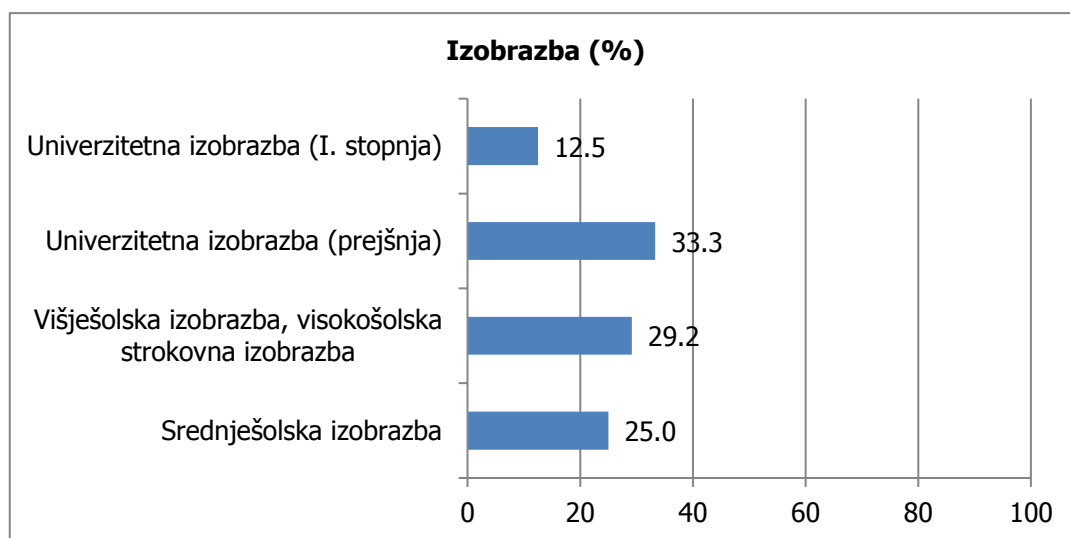
Tabela 10: Struktura vzorca glede na starost (Bisnode)

	Frekvenca	Odstotek
do 25 let	1	4,2
26 do 30 let	7	29,2
31 do 35 let	4	16,7
36 do 40 let	6	25,0
41 do 45 let	4	16,7
46 do 50 let	1	4,2
51 do 55 let	1	4,2
Skupaj	24	100

Vir: lasten

Od anketiranih jih ima največ (8) prejšnjo univerzitetno izobrazbo, 7 jih ima višješolsko oziroma visokošolsko strokovno izobrazbo, 6 srednješolsko izobrazbo ter trije univerzitetno izobrazbo (I. stopnja). Nihče od anketiranih nima doktorata znanosti ali magisterija (Grafikon 5).

Grafikon 5: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo (Bisnode)



Vir: lasten, priloga 4

Nihče od anketiranih v organizaciji Bisnode nima 31 ali več let delovne dobe. 14 anketirancev ima od 4 do 10 let delovne dobe, 11 anketiranih ima od 11 do 20 let delovne dobe, 6 anketiranih ima do tri leta, le 2 anketiranca pa od 21 do 30 let delovne dobe (Tabela 11).

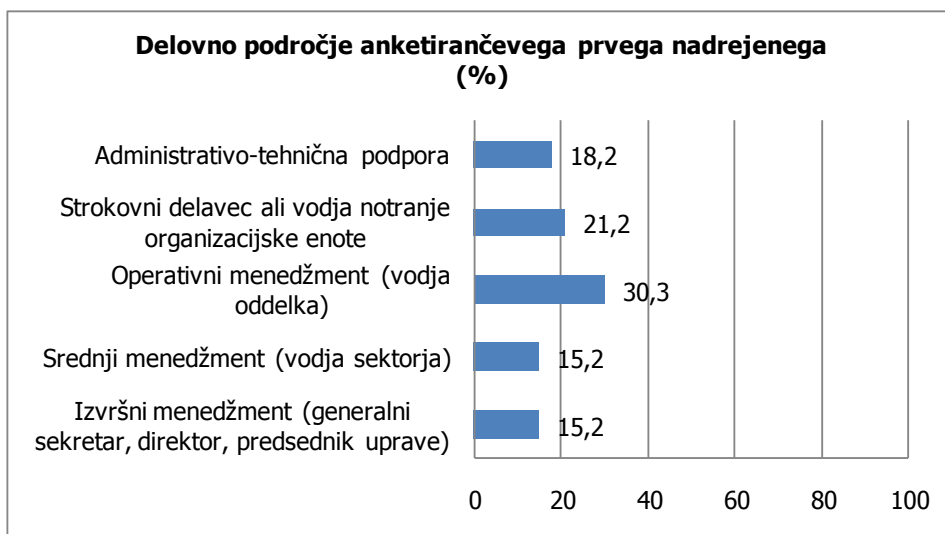
Tabela 11: Struktura vzorca glede na delovno dobo (Bisnode)

	Frekvenca	Odstotek
do 3 leta	6	18,2
4 do 10 let	14	42,4
11 do 20 let	11	33,3
21 do 30 let	2	6,1
Skupaj	33	100

Vir: lasten

Grafikon 6 prikazuje porazdelitev vzorca glede na delovno področje anketirančevega prvega nadrejenega. Od 33 anketiranih je desetim (30,3 %) prvi nadrejeni vodja vodja oddelka. Strokovni delavec ali vodja notranje organizacijske enote je prvi nadrejeni sedmim (21,2 %) zaposlenim. Šestim (18,2 %) zaposlenim je prvi vodja vodja administrativno-tehnične podpore, petim (15,2 %) zaposlenim je prvi vodja generalni direktor oziroma predsednik uprave, prav tako petim (15,2 %) pa je prvi vodja vodja sektorja.

Grafikon 6: Struktura vzorca glede na delovno področje anketirančevega prvega nadrejenega (Bisnode)



Vir: lasten, priloga 5

Tabela 12 prikazuje stopnjo strinjanja zaposlenih organizacije Bisnode z izbranimi 17 trditvami, ki vsebujejo elemente avtentičnega vodenja. Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da njihov vodja ravna v skladu z lastnimi prepričanji in stališči ($\bar{X}=4,12$). Visoko so ocenili tudi trditvi, da vodja pozna svoje vrednote ($\bar{X}=4,04$) in da ima jasno postavljene osebne cilje ($\bar{X}=4,04$), najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da vodjeve osebne težave ne vplivajo na njegovo vedenje do sodelavcev ($\bar{X}=3,54$). Standardni odkloni spremenljivk se gibljejo med vrednostma 0,528 in 0,948. Največji standardni odklon (0,948) je pri strinjanju anketiranih s trditvijo, da osebne težave vodje ne vplivajo na njegovo vedenje do sodelavcev, kar pomeni, da so si anketiranci pri tej trditvi najmanj enotni. Najbolj enotni pa so anketiranci pri mnenju, da vodja zaupa svojim sodelavcem, saj je tu vrednost standardnega odklona najnižja (0,528).

Tabela 12: Deskriptivna analiza spremenljivk vedenja vodje z elementi avtentičnega vodenja (Bisnode)

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Ima jasno postavljene osebne cilje.	26	7	4,04	4,00	4	0,720
Ve, kaj ga motivira.	26	7	3,88	4,00	4	0,711
Ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	26	7	4,12	4,00	4	0,588
Ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	26	7	4,00	4,00	4	0,566
Se enostavno prilagaja spremembam.	26	7	3,58	4,00	4	0,809
Osebnostne težave vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	26	7	3,54	4,00	4	0,948
Je optimistična oseba.	26	7	3,92	4,00	4	0,744
Vodja verjame v boljšo prihodnost.	26	7	3,85	4,00	4	0,675
Podrejenim (sodelavcem) pomaga razvijati njihove sposobnosti.	26	7	3,77	4,00	4	0,815
S podrejenimi (sodelavci) ima pristne odnose.	26	7	3,88	4,00	4	0,766
Je samozavesten/a.	26	7	3,88	4,00	4	0,816
Upošteva mnenja drugih.	26	7	3,85	4,00	4	0,784
Zaupam svojim sodelavcem.	26	7	3,96	4,00	4	0,528
Je iskren/a.	26	7	3,88	4,00	4	0,653
Se ne pretvarja, ne igra.	26	7	3,88	4,00	4	0,766
Deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	26	7	3,92	4,00	4	0,560
Pozna svoje lastne vrednote.	26	7	4,04	4,00	4	0,528

Vir: lasten

Zaposleni organizacije Bisnode so z najvišjo povprečno oceno ocenili vodjevo ravnanje v skladu z lastnimi prepričanji in stališči, vodjevo poznavanje lastnih vrednot ter jasnost vodjevih osebnih ciljev. Vse tri trditve opredeljujejo med seboj tesno povezane lastnosti avtentičnega vodenja. Če se vodja zaveda lastnih vrednot, se zaveda, kaj ceni, kakšno mišljenje ima glede določenih stvari in kakšno ravnanje je zanj pravilno. Vodja deluje v skladu s tem, za kar verjame, da je resnično in pravilno ter temelji na nečem, čemur vodja priznava veliko načelno vrednost. Posledično ima tudi jasno postavljene osebne cilje, saj temeljijo na njegovih vrednotah. Zaposleni so dokaj visoko povprečno ocenili tudi ravnanje vodstva v skladu z moralno-etičnimi pravili. Tudi ta lastnost se neposredno

navezuje na poznavanje lastnih vrednot in delovanje v skladu z lastnimi prepričanji in stališči. Vodja mora imeti notranji občutek, kaj je prav in kako delovati moralno in etično.

Trditev, da osebne težave vodje ne vplivajo na njegovo vedenje do sodelavcev, so zaposleni organizacije Bisnode ocenili s povprečno najnižjo oceno. Razlogov za tako vedenje vodstva je več, vendar pa nakazuje, da imajo vodje nižjo raven samoregulacije, torej niso sposobni popolnoma obvladovati svojega vedenja. Bolj ko je vodja avtentičen, bolj mora nadzorovati samega sebe, tako da njegove osebne težave, ki lahko izvirajo iz zasebnega življenja ali nastanejo na delovnem mestu, ne vplivajo na njegov odnos do zaposlenih. Osebne težave vodje, ki izhajajo iz zasebnega življenja, so lahko povezane z različnimi življenjskimi okoliščinami, v katerih se posameznik znajde v določenem trenutku. Osebne težave na delovnem mestu pa so največkrat povezane s strahom pred neuspehom oziroma strahom, da organizacijski cilji ne bodo doseženi. V zasebnem sektorju imajo največjo vlogo pri poslovanju dobiček, konkurenčnost, velikost deleža na trgu, ustvarjanje vedno novih izdelkov ter njihova prodaja na trgu. Zaradi takih ciljev lastnikov podjetij lahko direktorji, vodje oddelkov, vodje sektorjev in drugo vodstveno osebje v organizacijah občutijo hud pritisk. Če cilji niso doseženi, lahko lastniki vodstvu znižajo plače, lahko sledi odpuščanje ali sprememba delovnega mesta. Kadar pride do takih stresnih situacij oziroma kriznih trenutkov, ko vodja deluje pod vplivom strahu, lahko to vpliva tudi na njegovo vedenje do sodelavcev. To se lahko kaže kot sprememba v načinu komunikacije, dodatni pritiski na zaposlene, nepotrpežljivost in podobno.

Druga povprečno slabše ocenjena lastnost pa je vodjevo prilagajanje spremembam. Prilagajanje na nove situacije in spremembe je v obdobju, ko se organizacijsko okolje nenehno spreminja, pomemben dejavnik. Prilagajanje spremembam zahteva trud, osvoboditi se je treba starih vzorcev mišljenja. Za lažjo prilagoditev je na spremembe treba gledati optimistično in pričakovati, da prinašajo nekaj dobrega in pozitivnega. Na spremembe se težje prilagodimo, če so nam vsiljene od zunaj in niso plod naših vizij in hotenj. Pri tem pa je treba upoštevati tudi, da smo si ljudje med seboj različni in da se že v osnovi nekdo lažje prilagodi na novo situacijo kot nekdo drug. Zaposleni teh dveh lastnosti svojega vodstva ocenili sicer niso z nizkima ocenama, vendar pa z najnižjima med vsemi lastnostmi, zato lahko ugotovimo, da svoje vodstvo ocenjujejo kot avtentično, vendar pa določeni zunanji dejavniki še vedno vplivajo na stopnjo avtentičnosti vedenja in ravnanja vodstva.

Grafikon 7: Strinjanje anketiranih zaposlenih s 17 trditvami, ki veljajo za njihovega vodjo (Bisnode)



Vir: lasten, tabela 11

Grafični prikaz numeričnih podatkov tabele 11 je viden v grafikonu 7 in prikazuje povprečne vrednosti ocen anketiranih zaposlenih s 17 trditvami.

Tabela 13 prikazuje elemente oziroma lastnosti, ki si jih zaposleni želijo pri svojem delu glede na pomembnost. Najbolj izstopajo delovno okolje, v katerem ni diskriminacije ($\bar{X}=4,33$), odprta komunikacija ($\bar{X}=4,29$) ter jasno zastavljeni cilji, usmerjeni v prihodnost ($\bar{X}=4,25$). Od ponujenih elementov pa je za anketirane najmanj pomembna pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo ($\bar{X}=3,67$). Standardni odkloni spremenljivk se gibljejo med vrednostma 0,668 in 1,129. Anketirani zaposleni so si najbolj enotni glede pomembnosti njihovega prispevka k skupnemu cilju, saj je tu vrednost standardnega odklona najnižja (0,668). Najbolj različno mnenje pa imajo glede možnosti dodatnega izobraževanja in učenja, kar je razvidno iz najvišje vrednosti standardnega odklona (1,129).

Tabela 13: Deskriptivna analiza želenih elementov oziroma lastnosti, ki so anketiranim zaposlenim pri delu pomembni (Bisnode)

	N		Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon
	Veljavni	Manjkajoči				
Pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo	24	9	3,67	3,50	3	1,049
Podpora in spodbuda vodje	24	9	3,88	4,00	4	0,850
Osebnostna rast	24	9	4,04	4,00	4	0,806
Dober pretok informacij	24	9	4,17	4,00	5	0,868
Odprta komunikacija	24	9	4,29	5,00	5	0,908
Izobraženost in strokovnost vodilnega kadra	24	9	3,88	4,00	5	1,116
Vaš doprinos k skupnemu cilju	23	10	4,09	4,00	4	0,668
Odločnost vodje	24	9	4,00	4,00	4	0,885
Prejemanje povratnih informacij o opravljenem delu oziroma stanju ali načrtih organizacije	23	10	3,91	4,00	3	0,900
Delovno okolje, kjer ni prisotna diskriminacija	24	9	4,33	5,00	5	0,816
Možnost dodatnega izobraževanja in učenja	24	9	3,83	4,00	4*	1,129
Izkaz spoštovanja vašega vodje	24	9	3,96	4,00	4	0,999
Jasno zastavljeni cilji, usmerjeni v prihodnost	24	9	4,25	4,00	5	0,794
Prilagodljivost vodje	24	9	4,04	4,00	4	0,806
Vedno novi izzivi pri delu	24	9	4,04	4,00	4	0,751

* Modusov je več, prikazana je najnižja raven.

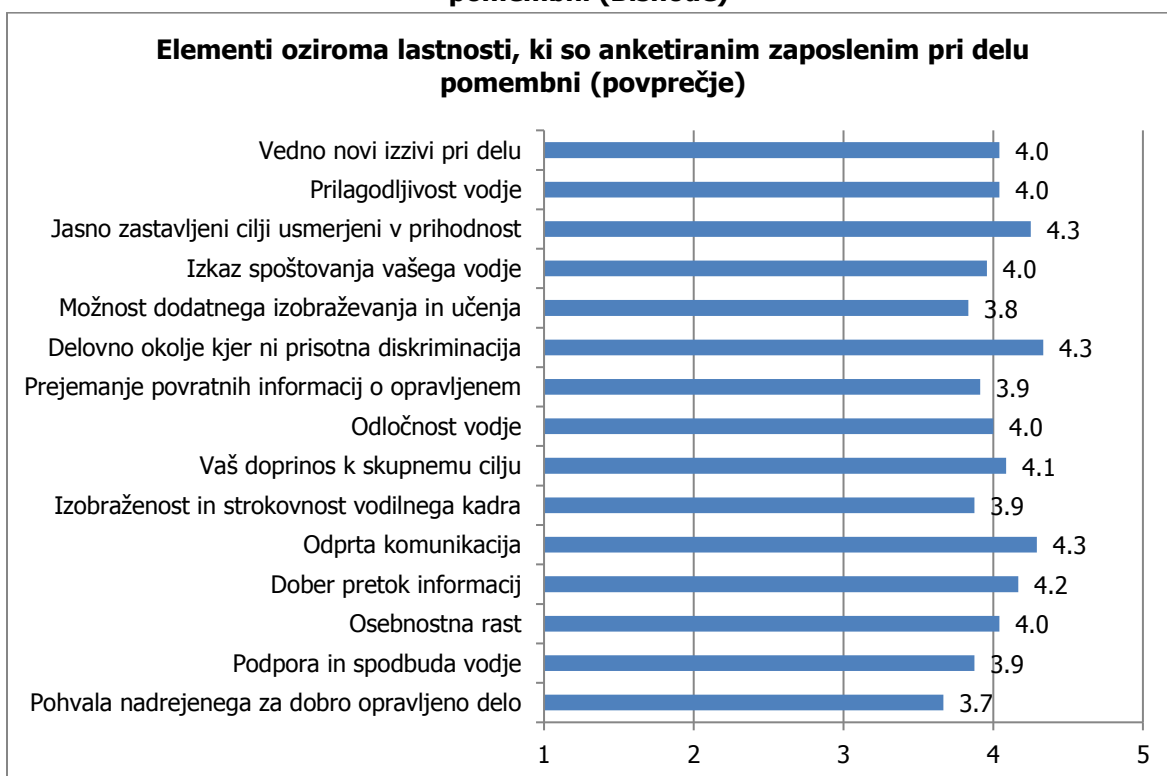
Vir: lasten

Med želenimi lastnosti oziroma elementi, ki so za anketirane pomembni na njihovem delovnem mestu, so anketirani zaposleni v organizacije Bisnode na prvo mesto postavili okolje brez diskriminacije, takoj za tem pa odprto komunikacijo. Izbira najpomembnejših dveh elementov je torej enaka kot pri zaposlenih v Ajpesu, kot smo videli zgoraj (Tabela 8). Razlogi za takšen izbor anketiranih zaposlenih v organizaciji Bisnode so verjetno enaki kakor pri zaposlenih v Ajpesu. Ne glede na to, ali so zaposleni v javnem ali zasebnem sektorju, si želijo biti anketirani sprejeti, enako obravnavani, informirani o procesih in dejavnostih organizacije ter imeti možnost izražanja svojega mnenja. Naslednji element, katerega pomembnost so anketiranci v podjetju Bisnode visoko ocenili, pa so jasno zastavljeni cilji, usmerjeni v prihodnost. Pomembno je, da ima organizacija vnaprej zastavljene cilje in vizijo, prav tako pomembno pa je tudi, da so zaposleni s temi cilji seznanjeni. Tu se vidi tudi povezava med jasno zastavljenimi cilji in odprto komunikacijo. Vsi sodelujoči v organizacijskem procesu morajo vedeti, kakšno je trenutno stanje in kakšni so načrti za prihodnost. Tako lahko tudi vsak posameznik deluje v skladu s tem ter

s svojim delom in idejami prispeva k izpolnitvi zadanih ciljev. Če so cilji jasno zastavljeni, vsak zaposleni natančno ve, kakšna je njegova vloga pri delu za doseg skupnega cilja.

Najmanj pomemben element za zaposlene anketirane iz organizacije Bisnode pa je pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo. To bi lahko pojasnili tako, da zaposlenim več pomeni neke vrste finančna nagrada kakor le izrečena pohvala nadrejenega, še posebej, če je to ustaljena praksa. Po drugi strani pa je nizka povprečna ocena te lastnosti lahko povezana z dejstvom, da takšna pohvala prihaja od zunaj. Vsak zaposleni sam zase ve, ali je neko delo opravil dobro, po svojih najboljših močeh, ali ne. Če je sam zadovoljen z rezultatom svojega dela, niti ne potrebuje zunanje pohvale. Anketirani zaposleni organizacije Bisnode so torej precej suvereni in samozavestni ter se zavedajo kakovosti opravljanja svojega dela, kar pa je ena od lastnosti avtentičnega vedenja.

Grafikon 8: Želeni elementi oziroma lastnosti, ki so anketiranim zaposlenim pri delu pomembni (Bisnode)



Vir: lasten, tabela 12

Grafikon 8 je grafični prikaz numeričnih podatkov tabele 12 in prikazuje povprečne vrednosti ocen zelenih elementov oziroma lastnosti anketiranih zaposlenih na njihovem delovnem mestu.

5.4.3 PRIMERJAVA SPREMENLJIVK VEDENJA Z ELEMENTI AVTENTIČNEGA VODENJA TER ŽELENIH ELEMENTOV, POMEMBNIH PRI DELU ZA ORGANIZACIJI AJPES IN BISNODE

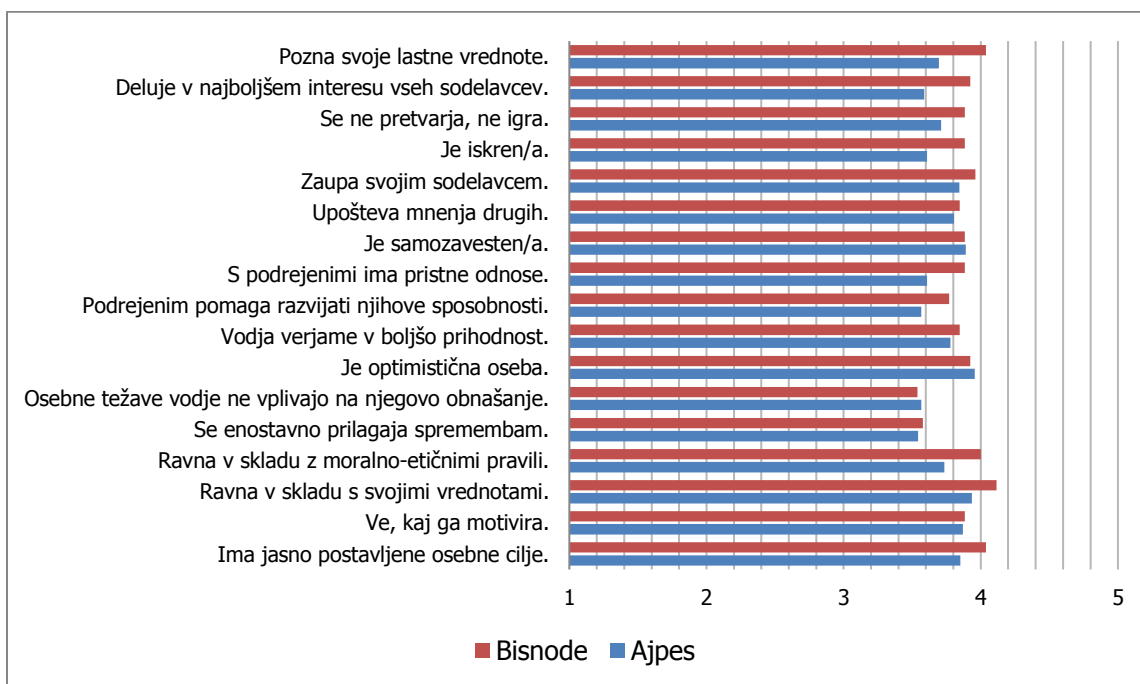
Rezultati odgovorov anketirancev obeh podjetij so prikazani tudi v skupnih grafih, kjer so vidne razlike med ocenjenim vedenjem vodij obeh podjetij ter razlike glede želenih elementov, ki so za anketirane pomembni pri delu.

Grafikon 9 prikazuje, da so zaposleni organizacije Bisnode izkazali višje strinjanje s skoraj vsemi od sedemnajstih trditev kot zaposleni organizacije Ajpes. Višji rezultat dosegajo predvsem trditve, da vodja pozna svoje lastne vrednote, da deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev ter da ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili. Zaposleni organizacije Ajpes so izkazali večje strinjanje le z dvema trditvama, in sicer da je njihov vodja optimistična oseba ter da osebne težave vodje ne vplivajo na njegovo vedenje do sodelavcev.

Iz dobljenih podatkov je mogoče ugotoviti tudi, vodstvo katere organizacije so zaposleni ocenili za bolj avtentično, vodstvo Ajpesa ali organizacije Bisnode. Trditve, za katere so anketirani opredeljevali svojo oceno strinjanja, so prevzete iz knjige Dimovskega in drugih (2013, str. 14), v kateri so poleg anketnega vprašalnika o avtentičnosti vodenja tudi navodila,¹⁶ kako uporabiti in interpretirati rezultate anketiranja. Za vsako podjetje posebej so seštete povprečne ocene vseh 17 trditev. Seštevek povprečnih ocen 17 trditev za vodstvo Ajpesa je 63,55, za vodstvo organizacije Bisnode pa 66,00. Za vodstvi obeh organizacij je mogoče reči, da dosejata zadovoljivo stopnjo avtentičnosti in tudi med seštevki povprečnih ocen obeh organizacij ni večjega odstopanja. Kljub temu pa je vodstvo organizacije Bisnode ocenjeno za bolj avtentično.

¹⁶ Avtorji navajajo, da je treba točke (v našem primeru ocene) posameznih trditev sešteti, končni rezultat pa opredeli stopnjo avtentičnosti opazovanega vodstva. Opredelili so štiri stopnje avtentičnosti glede na doseženo skupno število točk, in sicer: (a) 76 točk ali več – vodja je zelo avtentična oseba, (b) 60 do 75 točk – še vedno zelo zadovoljiva stopnja avtentičnosti, (c) 43 do 59 točk – povprečna avtentičnost, (d) 43 točk ali manj – resne težave z avtentičnim vedenjem.

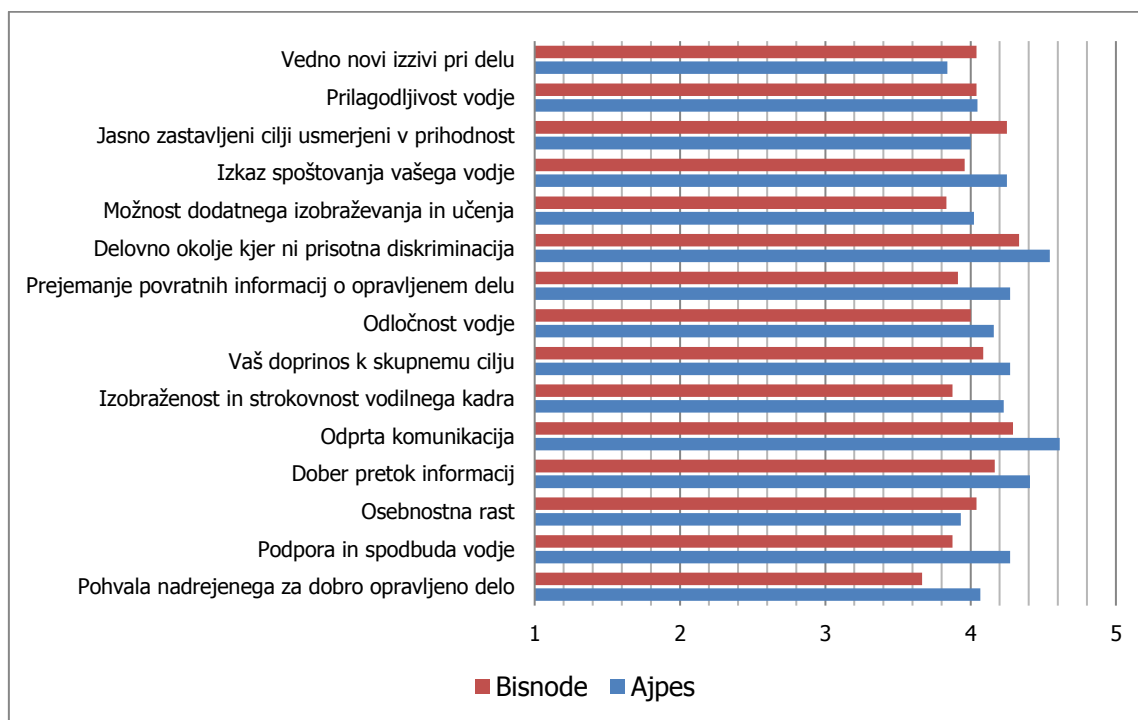
Grafikon 9: Primerjava povprečnih ocen strinjanja anketiranih zaposlenih obeh podjetij s 17 trditvami, ki veljajo za njihove vodje



Vir: lasten, tabela 6, tabela 11

Razlika v ocenjeni avtentičnosti vodstev obeh organizacij je zelo majhna, vendar pa se načini vodenja v javnem sektorju razlikujejo od načinov vodenja v zasebnem sektorju. Razlog je predvsem v načinu dela. V javnem sektorju je ureditev delovnih mest in delovnih nalog bolj toga. Delo je vnaprej določeno za vsakega posameznika, zato je manj sodelovanja med sodelavci in tudi med sodelavci in vodstvom. Poleg tega je javni sektor okolje, v katerem ne prihaja do nenehnih sprememb pri poslovanju ali v organizacijskem okolju. Tudi zaposlitev v javnem sektorju velja za varnejšo in stabilnejšo. V zasebnem sektorju zaposleni ne občutijo take varnosti glede zaposlitve, to je okolje, v katerem nenehno prihaja do sprememb, od zunaj in v organizaciji. V zasebnem sektorju so pomembni rezultati, nenehno si je treba prizadevati za izboljšave in iskati rešitve, se boriti za svoj delež na trgu in obenem prehiteti konkurenco. Zasebni sektor je torej manj stabilno okolje, zato je tu še pomembnejše, da se vodje nenehno izpopolnjujejo in izboljšujejo svoje načine vodenja. Obenem pa daje tako okolje več možnosti, da vodje delujejo v skladu s svojim prepričanjem, sodelujejo s sledilci, se prilagajajo spremembam; imajo več priložnosti za inovativno reševanje problemov ter več prostosti pri zastavljanju ciljev. V takšnem okolju je lažje razvijati lastno avtentičnost in delovati v skladu z njo.

Grafikon 10: Primerjava povprečnih ocen zelenih elementov oziroma lastnosti, ki so za anketirane zaposlene obeh podjetij pomembni pri njihovem delu.



Vir: lasten, tabela 7, tabela 12

Pri ocenah pomembnosti zelenih elementov oziroma lastnosti (Grafikon 10) so višje povprečne ocene opredelili anketirani zaposleni organizacije Ajpes. Za enajst zelenih elementov so izkazali večjo pomembnost kot zaposleni organizacije Bisnode. Zaposleni Ajpesa si želijo podporo in spodbudo vodij ter pohvalo nadrejenega za dobro opravljeno delo za povprečno skoraj pol ocene bolj kot anketirani zaposleni organizacije Bisnode. Anketirani zaposleni organizacije Bisnode pa si bolj kot anketirani zaposleni Ajpesa želijo jasno zastavljenih ciljev, usmerjenih v prihodnost, vedno novih izzivov pri delu ter osebno rast. Skupna povprečna ocena vseh zelenih elementov oziroma lastnosti zaposlenih Ajpesa je 4,2, zaposlenih organizacije Bisnode pa 4,03.

Za zaposlene Ajpesa so navedeni elementi pomembnejši kakor za zaposlene Bisnoda. To bi lahko delno pojasnili z vidika avtentičnosti vodstva, saj so rezultati pokazali, da je vodstvo organizacije Ajpes manj avtentično od vodstva organizacije Bisnode. Zaradi pomanjkanja avtentičnega vedenja bi si zaposleni Ajpesa lahko bolj želeli navedenih elementov. Drugi razlog za višje ocene zelenih elementov je mogoče pripisati različnima sektorjema zaposlitve. V javnem sektorju je nagrajevanje in napredovanje predpisano z zakonodajo, zato morajo zaposleni izpolnjevati natančno določene pogoje, da jih vodstvo lahko finančno nagradi (dodatek za povečan obseg dela, dodatek za delovno uspešnost) ali da napredujejo na višji položaj. V zasebnem sektorju pa so možnosti za finančno nagrajevanje in napredovanje večje in dosti bolj pogoste, saj niso omejene z zakonodajo. Zaposleni v zasebnem sektorju vedo, da ima vodstvo vse možnosti za raznovrstno nagrajevanje in podelitev napredovanj, zato pripisujejo manjši pomen nematerialnim

elementom. Zaposlenim v javnem sektorju pa ti nematerialni elementi pomenijo več, saj se zavedajo, da nimajo velikih možnosti materialnega nagrajevanja ali napredovanja na višji položaj, če ne izpolnjujejo vseh v zakonodaji predpisanih pogojev.

6 PREVERITEV POSTAVLJENIH HIPOTEZ

Zastavljene hipoteze so bile preverjene na podlagi zbranih podatkov in opravljenih analiz.

H1: Med zaposlenimi v organizaciji Ajpes in organizaciji Bisnode obstajajo statistično značilne razlike glede zadovoljstva z načinom vedenja njihovih vodij.

Prva hipoteza je bila preverjena s četrtem vprašanjem (sklopom sedemnajstih trditvev), na katerega so anketiranci odgovarjali z izbiro ocen od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam), s čimer so izražali svoje strinjanje z navedenimi trditvami. Trditve iz četrtega vprašanja so bile za vsako organizacijo posebej analizirane, nato pa združene v eno dimenzijo in sicer tako, da je bilo izračunano povprečje ocen za vse trditve četrtega vprašanja, nato pa je bila izračunana povprečna ocena za celoten sklop sedemnajstih vprašanj za vsako organizacijo posebej. Na ta način je bila dobljena povprečna ocena zadovoljstva s trenutnim načinom (avtentičnega) vedenja vodij za vsako organizacijo (Tabela 14).

Tabela 14: Opisni statistični podatki za H1

Organizacija		N	Povprečje	Standardni odklon	Napaka povprečja
Avtentično	Ajpes	44	3,74	0,80	0,12
vedenje vodij	Bisnode	26	3,88	0,50	0,10

Vir: lasten

S t-testom za neodvisne vzorce (Tabela 15) je bilo ugotovljeno, da se ne pojavljajo statistično pomembne razlike glede avtentičnosti vedenja vodij anketiranih zaposlenih v organizaciji Ajpes in organizaciji Bisnode ($p=0.36$) (gledamo vrstico, v kateri so predpostavljene različne variance).

Tabela 15: T-test za neodvisne vzorce

		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	p-vrednost	t	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)	Razlika v povprečjih	Napaka razlike v povprečjih	95% Interval zaupanja	
									Nizki	Visoki
Avtentično vedenje vodij	Predpostavljene so enake variance	5,951	0,017	-0,819	68	0,42	-0,14	0,17	-0,49	0,21
	Enake variance niso predpostavljene			-0,917	67,664	0,36	-0,14	0,16	-0,45	0,17

Vir: lasten

Med anketiranimi zaposleni v organizaciji Ajpes in organizaciji Bisnode ni statistično pomembnih razlik glede avtentičnosti načina vedenja njihovih vodij. Hipotezo zato zavrnamo.

H2: Zaposleni si želijo, da bi bili njihovi vodje bolj avtentični.

Pri tej hipotezi je bilo raziskano, ali obstaja statistično značilna razlika med zadovoljstvom anketiranih s trenutnim avtentičnim vedenjem vodij in želenimi elementi oziroma lastnostmi, ki so za anketirane zaposlene pomembni. Ti elementi oziroma lastnosti so pravzaprav lastnosti, ki naj bi jih avtentični vodja imel. Iz sklopa trditev četrtega vprašanja, ki se nanaša na oceno zaposlenih o trenutni avtentičnosti njihovih vodij in iz sklopa trditev petega vprašanja, ki se nanaša na zelene elemente oziroma lastnosti, je bilo izbranih 12 trditev, 6 iz vsakega sklopa (Tabela 16).

Tabela 16: Primerjane trditve 4. in 5. sklopa vprašanj

4. Sklop	5. Sklop
Ima jasno postavljene osebne cilje.	Jasno zastavljeni cilji, usmerjeni v prihodnost.
Ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	Delovno okolje, kjer ni prisotna diskriminacija.
Podrejenim (sodelavcem) pomaga razvijati njihove sposobnosti.	Možnost dodatnega izobraževanja in učenja.
Upošteva mnenja drugih.	Odrpta komunikacija.
Deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	Izkaz spoštovanja vašega vodje.
S podrejenimi (sodelavci) ima pristne odnose.	Podpora in spodbuda vodje.

Vir: lasten

Povprečne ocene navedenih trditev so združene v dve dimenziji (6 vprašanj 4. sklopa in 6 vprašanj 5. sklopa) nato pa je izračunana povprečna ocena (Tabela 17).

Tabela 17: Opisni statistični podatki za H2

		Povprečje	N	Standardni odklon	Napaka povprečja
Par 1	Zadovoljstvo s trenutno avtentičnostjo	3,79	67	0,75	0,09
	Želena avtentičnost	4,22	67	0,56	0,07

Vir: lasten

Statistična pomembnost razlik je preverjena s parametričnim parnim t-testom, saj je bila želja ugotoviti, ali obstajajo razlike v povprečjih dveh odvisnih spremenljivk (Tabela 18).

Tabela 18: Parni t-test

	Razlike para					t	df	Asimp. p-vrednost (2-stranska)
	Povprečje	Standardni odklon	N	95% Interval zaupanja				
				Nizki	Visoki			
Par 1 Zadovoljstvo s trenutno avtentičnostjo - Želena avtentičnost	-0,42786	0,92215	0,11266	-0,65279	-0,20293	-3,798	66	0,000

Vir: lasten

Dobljena p-vrednost je nižja od 0,05, zato lahko rečemo, da med paroma trditev obstajajo statistično značilne razlike v povprečjih. Povprečje je višje pri zeleni avtentičnosti, kar pomeni, da si anketirani zaposleni želijo, da bi bili njihovi vodje bolj avtentični. Hipotezo potrdim.

H3: V Sloveniji za avtentičnega vodjo veljajo enake želene lastnosti (odločnost, izkazano spoštovanje do sledilcev ter doprinos k skupnemu cilju, odsotnost diskriminacije) kakor na Novi Zelandiji in v Gani.

Owusu-Bempah (2012) je opravil raziskavo skupnih značilnosti in posebnosti avtentičnega vodenja s pomočjo anketiranja ljudi v dveh nevladnih organizacijah ter na dveh univerzah v Gani in na Novi Zelandiji. Anketirance so prosili, da naj opišejo dobrega vodjo, ki ga poznajo ali so ga spoznali, ter povedo, zakaj menijo, da je ta oseba dober vodja. Empirična raziskava govori o tem, kako vodje in sledilci razumejo avtentično vodenje v Gani in na Novi Zelandiji. Za subjekte te študije so želene lastnosti avtentičnega vodje: to, da postavi točne cilje zase in za svoje sledilce, da je odprt in hvaležen oziroma da ceni delo svojih sledilcev, da je odločen, a pošten, da deluje transparentno, da vedno znova najde način in pristope za doseg ciljev in da na navdihujoč način uči in širi znanje med svojimi sledilci. Poleg navedenih lastnosti pa so anketirani v raziskavi poudarili, da avtentični vodja ni obsojajoč, kar pomeni, da naj bi avtentični vodja sprejemal vse ljudi enako brez diskriminacije.

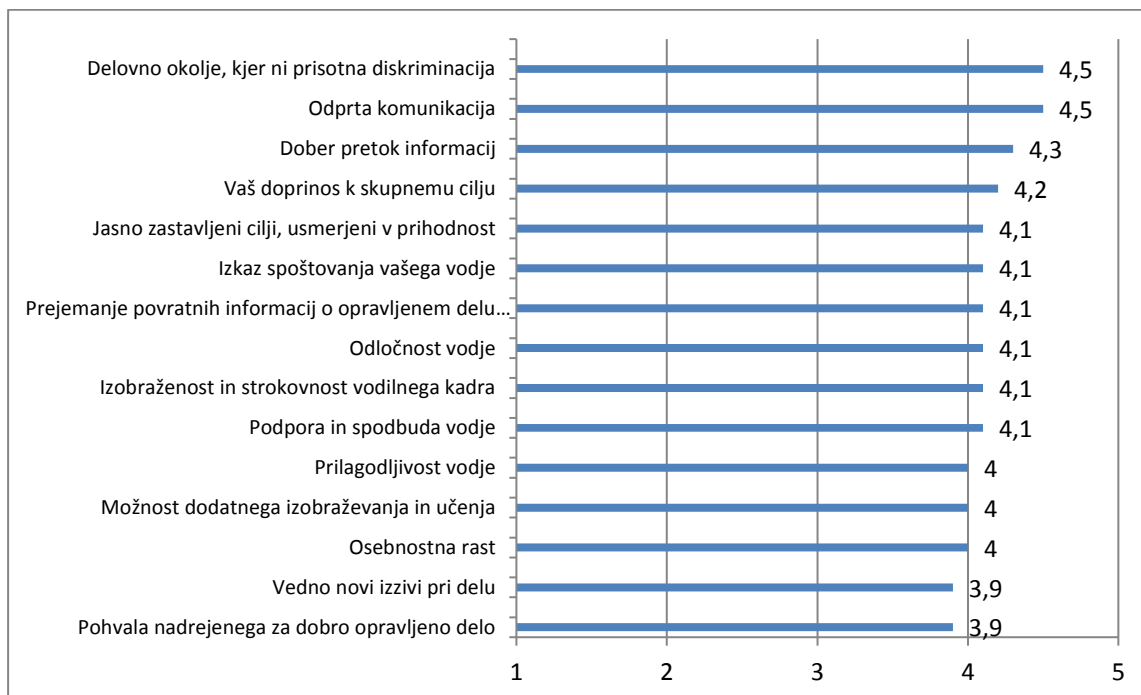
Tabela 19: Želeni elementi oziroma lastnosti, ki so za anketirane zaposlene obeh organizacij (Ajpes in Bisnode) pomembni pri njihovem delu (želena avtentičnost)

Želeni elementi oziroma lastnosti	Povprečna ocena	Standardni odklon
Pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo	3,9	0,95
Podpora in spodbuda vodje	4,1	0,84
Osebnostna rast	4,0	0,81
Dober pretok informacij	4,3	0,76
Odprta komunikacija	4,5	0,72
Izobraženost in strokovnost vodilnega kadra	4,1	0,85
Vaš doprinos k skupnemu cilju	4,2	0,66
Odločnost vodje	4,1	0,85
Prejemanje povratnih informacij o opravljenem delu oziroma stanju ali načrtih organizacije	4,1	0,74
Delovno okolje, kjer ni prisotna diskriminacija	4,5	0,72
Možnost dodatnega izobraževanja in učenja	4,0	0,90
Izkaz spoštovanja vašega vodje	4,1	0,89
Jasno zastavljeni cilji, usmerjeni v prihodnost	4,1	0,81
Prilagodljivost vodje	4,0	0,81
Vedno novi izzivi pri delu	3,9	0,82

Vir: lasten, spletna aplikacija 1KA

V raziskavi, izvedeni v organizacijah Ajpes in Bisnode, se je v petem vprašanju ugotavljala, stopnja pomembnosti zelenih elementov oziroma lastnosti, ki so za zaposlene pomembni pri njihovem delu. Vprašanje je sestavljeno iz petnajstih trditev. Rezultati so predstavljeni na skupnem nivoju za anketirane obeh organizacij (Tabela 19, Grafikon 11, Priloga 7). Anketirani zaposleni so najvišje ocenili delovno okolje brez diskriminacije ter odprto komunikacijo. Temu sledijo še dober pretok informacij, doprinos k skupnemu cilju, podpora in spodbuda vodje, izobraženost in strokovnost vodilnega kadra, odločnost vodje, prejemanje povratnih informacij o opravljenem delu oziroma stanju ali načrtih organizacije, izkaz spoštovanja vodje ter jasni cilji, usmerjeni v prihodnost.

Grafikon 11: Želeni elementi oziroma lastnosti, ki so za anketirane zaposlene obeh organizacij (Ajpes in Bisnode) pomembni pri njihovem delu (želena avtentičnost)



Vir: lasten, tabela 18

Primerjava zelenih lastnosti oziroma elementov (želena avtentičnost) anketiranih zaposlenih je privedla do ugotovitve, da so določeni zeleni elementi udeležencev obeh raziskav enaki. Oboji si želijo vodje, ki ne ravna diskriminacijsko, želijo, da so cilji jasno zastavljeni, da jih njihov vodja ceni oziroma spoštuje, ter da je njihov vodja odločen. Manjše razhajanje je glede možnosti dodatnega izobraževanja oziroma učenja. Sodelujoči v raziskavi, ki jo je opravil Owusu-Bempah, so izrazili tudi veliko željo po tem, da bi jim njihov vodja omogočil dodatno učenje oziroma izobraževanje, rezultati analize, v kateri so bili udeleženi zaposleni organizacij Ajpes in Bisnode, pa so ta element postavili nižje na lestvico zelenih elementov. Kljub manjšemu razhajanju glede enakosti zelenih elementov oziroma lastnosti zastavljeno hipotezo potrdim.

7 PRISPEVEK K ZNANOSTI IN STROKI

Prispevek magistrskega dela k znanosti je predvsem strukturirana predstavitev raziskovanega področja glede na obstoječo, predvsem tujo literaturo, ki zajema področje avtentičnega vodenja. Med pisanjem teoretičnega dela je bilo ugotovljeno, da je literature, ki bi specifično obravnavala področje avtentičnega vodenja, v slovenščini zelo malo, zato je bila uporabljena večinoma tuja literatura. Cilj teoretičnega dela magistrskega dela je bil strukturirano predstaviti raziskovano področje z različnih zornih kotov in tako omogočiti potencialnim bralcem, da si ustvarijo predstavo o tem, kaj je avtentično vodenje ter katere komponente zajema.

Drugi prispevek so rezultati raziskave. Primerjave med dvema ali več državami glede želenih lastnosti avtentičnosti vodij doslej pri nas ni zaslediti. Sodelujoči iz Gane, Nove Zelandije in Slovenije imajo enake želje glede elementov oziroma lastnosti, ki so značilne za avtentičnega vodjo. Temeljne ugotovitve so, da je vsem sodelujočim pomembno, da delajo v nediskriminacijskem okolju, da so cilji jasno zastavljeni, da je njihov vodja odločen, da jih ceni in spoštuje. To so lahko neke vrste smernice, kako naj vodje delujejo oziroma ravnajo, da bi se njihovi zaposleni na delovnem mestu počutili bolje. Posledično bi se povečala produktivnost in pripadnost zaposlenih, kar je eden ključnih elementov za uspešnost organizacij. Nadalje se je v raziskavi ugotavljalo in primerjalo rezultate pri 17 trditvah o vedenju vodij z elementi avtentičnega vodenja. V raziskavo sta bili vključeni dve organizaciji, ki se ukvarjata s podobno dejavnostjo, ena iz zasebnega sektorja, druga iz javnega sektorja. Na podlagi analize rezultatov in primerjave je bilo ugotovljeno, da v organizaciji javnega sektorja in organizaciji zasebnega sektorja ni statistično značilnih razlik glede zadovoljstva z (avtentičnim) načinom vodenja vodij. Vsi anketirani zaposleni pa si želijo, da bi bili njihovi vodje bolj avtentični, kar je bilo ugotovljeno v tretjem delu raziskave, zato je pomembno opozoriti na pomen avtentičnosti vodij.

Stopnja avtentičnosti vodje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zato bi bilo prav, da bi se ljudje na vodilnih položajih zavedali svojega delovanja, predvsem pri medosebnih odnosih, odnosih s sledilci. Za učinkovitejše in uspešnejše vodenje je pomembno, da se vodstvo nenehno izpopolnjuje. Vsak posameznik naj se zaveda svojih prednosti in slabosti, prepozna svoje osebne vrednote in prepričanja ter zavestno deluje v skladu z njimi. Težave ali problemi naj bodo izzivi, ki dajejo možnost za napredek in izboljšave. Medosebni odnosi naj temeljijo na zaupanju. Pri komunikaciji ne gre le za deljenje navodil in napotkov za delo, ampak tudi za poslušanje zamisli in pripomb zaposlenih. Predvsem pa se je treba zavedati, da pri vodenju ne gre za vpliv in pozicijsko moč, ampak predvsem za možnost sodelovanja s sledilci pri doseganju ciljev, za katere je vodja prepričan, da so pravi.

8 ZAKLJUČEK

Namen magistrskega dela je bil s študijem domače in tuje literature ter izvedbo empirične raziskave preučiti, kaj je avtentično vodenje ter kako vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Magistrsko delo preučuje pozitivni vpliv avtentičnega vodje na sledilce ter ugotavlja, koliko sledilci svoje vodje vidijo kot avtentične. Odnosi med vodji in sledilci pomembno vplivajo na zadovoljstvo v organizacijah. Zavedati se je treba, da sledilci opazujejo vodje, spremljajo njihov način delovanja in ga tudi občutijo. Vodje so sledilcem zgled, saj jih s svojim avtentičnim delovanjem navdihujejo, da jim sledijo in se od njih učijo. Avtentičnost je močno povezana z vodjevo lastno identiteto, s tem, kako dojema samega sebe ter kako deluje navzven. Njegovo dožemanje samega sebe, lastnih vrednot in prepričanj mora biti usklajeno z njegovim delovanjem, da lahko govorimo o avtentičnem vodji. Pri avtentičnosti gre predvsem za lastnosti, kot so samoodločnost, notranja motivacija, odprtost, poštenost, spoštovanje, transparentnost, spodbuda, odprta komunikacija, samozavedanje in delovanje v skladu z moralnimi in etičnimi vrednotami.

Cilji in hipoteze magistrskega dela so zapisani v uvodnem delu, njihovo uresničevanje pa je potekalo skozi celotno delo.

V prvem poglavju je narejen splošen pregled vodenja. Na kratko so opisani teoretični vidik ter modeli in stili vodenja. Področje vodenja je že desetletja predmet številnih raziskav, zato se je skozi čas razvilo več teorij, pristopov in pogledov na vodenje. Zagovorniki teorij osebnostnih potez in značilnosti vodij zagovarjajo tezo, da je vodja lahko samo tisti, ki se kot vodja rodi. Zagovorniki vedenjskega pristopa ne iščejo prirojenih lastnosti oziroma zmogljivosti, ampak menijo, da je pomembno to, kar vodje dejansko storijo. Situacijskega teorija vodenja poudarja, da so najbolj učinkoviti vodje tisti, ki so sposobni prilagoditi svoj stil vodenja vsakokratni situaciji. Iz različnih teorij vodenja pa so se oblikovali še modeli in stili vodenja. Nadalje vodenje delimo še na avtokratsko in demokratično, pri čemer je glavna razlika v tem, da avtokracija pomeni visoko stopnjo nadzora s strani vodij, pri demokratičnem vodenju pa je stopnja nadzora s strani vodij nizka. Pri razlikovanju med transakcijskim in transformacijskim vodenjem je bistveno to, da transakcijski vodja kot sredstvo za spodbujanje zaposlenih k delu uporablja nagrade in kazni, transformacijski vodja pa motivira zaposlene za doseganje rezultatov z navdihovanjem in spodbudo. Pomembno je omeniti tudi karizmatično in etično vodenje. Sledilci dojemajo karizmatičnega vodjo kot takega, ki ima nadčloveške lastnosti, zadane cilje in navodila za delo pa brezpogojno upoštevajo. Na etične vodje pa se gleda kot na ljudi ki so pošteni, vredni zaupanja, načelni pri svojih odločitvah in jim je mar za posameznike kakor tudi za širšo družbo.

V drugem poglavju so s pregledom literature, predvsem tuje, opredeljeni koncept avtentičnosti, značilnosti, sposobnosti in elementi avtentičnega vodje. Bistvo avtentičnosti je spoznati in sprejemati samega sebe ter se ohranjati takega, kot si – edinstvenega. Pomeni biti zvest sam sebi in delovati na podlagi lastnih izkušenj, vrednot, misli in čustev.

Biti original, in ne kopija. Avtentični vodje zavzamejo mesto vodje zaradi občutka poslanstva, da lahko delujejo v smeri uresničevanja ciljev, v katere verjamejo, in ne zaradi družbenega statusa ali denarne koristi. S svojim ravnanjem in delovanjem spodbujajo tudi razvoj avtentičnosti svojih sledilcev. So samozavestni, optimistični, usmerjeni v prihodnost, moralni in etični ter vedno skrbijo za interese svojih sledilcev zaradi lastnega občutka odgovornosti, zvestobe ter socialne pravičnosti. Samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital ter pozitivno modeliranje so glavni elementi avtentičnega vodenja.

V tretjem poglavju je raziskan Gardnerjev model avtentičnega vodenja, sestavljen iz procesov, ki podpirajo avtentično vodenje in sledenje. Glavni dejavnik, ki prispeva k avtentičnosti vodij, je samozavedanje vodje, ki vključuje njegove lastne vrednote, čustva, identiteto in cilje. Poleg samozavedanja je pomembna tudi samoregulacija, torej ponotranjeni procesi obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, avtentično vedenje in transparentni odnosi. Model predpostavlja, da sta glavna temelja avtentičnosti vodje njegova osebna zgodovina in življenjski mejniki, to so lahko pozitivni ali negativni dogodki iz vodjeve preteklosti, ki so vplivali nanj na kakršenkoli način. Poleg navedenih dejavnikov je pomembno poudariti tudi motivacijo, saj tudi ta vpliva na avtentičnost. Avtentični posamezniki so intrinzično motivirani, kar pomeni, da ta motivacija izvira iz posameznikove želje in prizadevanja za doseg ciljev in izrabo lastnih potencialov. Gre za opravljanje dela zaradi lastnega zadovoljstva, in ne zaradi nagrad, pritiskov ali spodbud, kar je ena od glavnih značilnosti avtentičnega delovanja.

Omejitve, povezane z izvedbo raziskave, so se pokazale predvsem pri številu izpolnjenih anket. Želja je bila pridobiti 100 izpolnjenih anket, vendar je anketo izpolnilo le 85 anketirancev, čeprav jih je na elektronsko povezavo spletnega vprašalnika kliknilo 114. Zaradi tega je nastala tudi razlika v številu anket, pridobljenih iz vsake organizacije, saj je bilo v organizaciji Ajpes izpolnjenih 52 anket, v organizaciji Bisnode pa 33. Predpostavljati gre, da je do tega problema prišlo zaradi občutljivosti področja, saj zaposleni zelo neradi ocenjujejo svoje vodje. Kljub vsem zagotovilom, da je anketa popolnoma anonimna, se zaposleni bojijo, da se ne bi slučajno ugotovilo, kako je kdo koga ocenil. Spletno anketiranje je bilo najboljša možnost, saj je to najhitrejši in najbolj anonimen način pridobitve odgovorov. Slaba stran spletnega vprašalnika pa se je pokazala pri tem, da je nekaj anketirancev predčasno končalo anketo, zato je pri nekaterih vprašanjih prišlo do določenega števila manjkajočih vrednosti. Kljub temu je raziskava lahko bila izvedena, pridobljeni podatki pa analizirani.

V sklopu raziskave so bili anketirani zaposleni dveh organizacij, in sicer ene iz zasebnega, druge pa iz javnega sektorja. Med dejavnosti obeh organizacij spada zbiranje, obdelava in analiziranje poslovnih informacij. Rezultati raziskave so pokazali, da med anketiranimi zaposleni v organizaciji Ajpes in organizaciji Bisnode ni statistično pomembnih razlik glede zadovoljstva z načinom vodenja njihovih vodij. Nadalje je bilo raziskano, ali obstaja statistično značilna razlika med zadovoljstvom anketiranih s trenutno avtentičnostjo vodij in želeno avtentičnostjo. Dobljena p-vrednost je nižja od 0,05. Povprečje je višje pri zeleni

avtentičnosti, kar pomeni, da si anketirani zaposleni želijo, da bi bili njihovi vodje bolj avtentični. Želeni elementi oziroma lastnosti, ki so za anketirane zaposlene pomembne pri njihovem delu, obenem pa izkazujejo avtentičnost njihovih vodij, so bili primerjani tudi z zelenimi elementi oziroma lastnostmi, ki veljajo za zaposlene v Gani in na Novi Zelandiji. Nabor zelenih lastnosti je skoraj enak, najpomembnejša ugotovitev te primerjave pa je, da oboji želijo okolje, kjer ni diskriminacije. Torej zaposleni želijo, da je vodja enak in pošten do vseh, da ne dela razlik.

Preverjeno je bilo tudi, ali se zadovoljstvo s trenutnim vedenjem vodij, zelenimi elementi oziroma lastnostmi (želeno avtentičnostjo) in razlike med zadovoljstvom anketiranih s trenutnim vedenjem vodij in želeno avtentičnostjo statistično značilno razlikujejo glede na spol, starost in delovno dobo anketiranih zaposlenih. Analiza rezultatov je pokazala, da glede na starost in glede na delovno dobo ni razlik. Pojavljajo pa se statistično značilne razlike glede na spol (Priloga 6). Moški ($\bar{X}=3,9$) so v povprečju bolj zadovoljni s trenutnim načinom vedenja svojih vodji kakor ženske ($\bar{X}=3,7$). Ženske ($\bar{X}=4,4$) si želijo bolj avtentično vedenje svojih vodij kakor moški ($\bar{X}=3,9$). Tudi razlika med zadovoljstvom anketiranih s trenutnim vedenjem vodij in želeno avtentičnostjo je pri ženskah ($\bar{X}=3,9$) večja kakor pri moških ($\bar{X}=3,7$). Iz navedenega je razvidno, da si ženske bolj želijo avtentičnega vedenja vodij kakor moški.

V magistrskem delu je bilo ugotovljeno, da je avtentičnost pomembna, ne le pri vodjih, ampak tudi pri sledilcih. Avtentični posamezniki so prepoznani po svoji pristnosti, načelnosti, iskrenosti, pravičnosti, enakosti, čustveni stabilnosti, sočutnosti, optimizmu ter sprejemanju samega sebe. Zavedajo se napak in če jih storijo, krivde ne prelagajo na druge, ampak sami sprejmejo odgovornost. Te lastnosti so najpomembnejše v medosebnih odnosih, na katerih vodenje in sledenje temelji. Ljudje na vodilnih položajih bi morali posvetiti več pozornosti samozavedanju ter samoodločnosti, ki sta ključna elementa avtentičnosti, obenem pa se zavedati, da so vodje vzor svojim sledilcem. Vzor pa je lahko dober ali slab.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Agote, L., Aramburu, N., Lines, R. (2016). *Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes*. The Journal of Applied Behavioral Science, 52(1) 35–63.
2. Algera, P. M., Lips-Wiersma, M. (2012). *Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic*. Leadership Quarterly, 23 118–131.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly, 16 315–338.
4. Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., May, D. (2004). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*. Leadership Quarterly, 15(6) 801–823.
5. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
6. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 18(3) 19–31.
7. Berkovich, I. (2014). *Between Person and Person: Dialogical Pedagogy in Authentic Leadership Development*. Academy of Management Learning and Education, 13(2) 245–264.
8. Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
9. Bojnec, Š., Papler, D. (2012). *Mnenja zaposlenih o delovnih razmerah, organizaciji dela in motivaciji v elektrodistribucijskem podjetju*. Organizacija, 45(4) 106–115.
10. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
11. Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17 595–616.
12. Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2) 117–134.
13. Buček, O., Čagran, B. (2011). *Motivacija rednih in izrednih študentov*. Šolsko polje: Revija za teorijo in raziskave vzgoje in izobraževanja, 22(1/2) 115–127, 265–266.
14. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
15. Caza, A., Jackson, B. (2011). *Authentic leadership*. V A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Ured.), Sage handbook of leadership, 350–362.
16. Chappelow, C. T. (2004). *360-degree feedback*. Handbook of leadership development. Pridobljeno 30.7.2017 s: http://www.enhancingpeople.com/paginas/master/Bibliografia_MCP/Biblio11/360-DEGREE_FEEDBACK.pdf

17. Choi, S. (2007). *Democratic Leadership: The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance*. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3) 243–262.
18. Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., Tsakumis, G. T. (2014). *The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study*. *The Leadership Quarterly*, 25 581–594.
19. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., Avey, J. (2009). *"Authentic leadership and positive psychological capital"*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3) 227–240.
20. Clark, K. E., Clark, M. B. (1999). *Choosing to lead, second edition*. USA: Center for Creative Leadership.
21. Collins, S. K., Collins, K. S. (2007). *Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Healthcare Organizations*. Pridobljeno 5. 5. 2017 s: <http://www.ahra.org/am/downloads/onlineed/2007januaryfebruary1.pdf>
22. Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*. *Academy of management review* 12(4) 637–647.
23. Cooper, C., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). *Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders*. *Leadership Quarterly*, 16 474–493.
24. Covey, S. M. R., & Merrill, R. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. New York: Simon & Schuster.
25. Cox, P. (2001). *"Transformational Leadership: a success story at Cornell University"* Proceedings of the ATEM/aappa 2001 conference.
26. Černe, M. (2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: Empirična preverba*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., Škerlavaj, M. (2014). *Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction*. *Australian Journal of Management*, 39(3) 453–471. Pridobljeno 30. 1. 2017 s: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/277637/Cerne_etal_2014_AJM.pdf?sequence=1
29. Černe, M., Škerlavaj, M. (2011). *Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective*. Pridobljeno 15. 1. 2017 s: <http://www2.hull.ac.uk/hubs/pdf/M%20Cerne,%20M%20Skerlavaj.pdf>
30. Datta, B. (2015). *Assessing The Effectiveness Of Authentic Leadership*. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1) 62–75.
31. Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

32. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2012). *Self-determination Theory*. V Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W., Higgins, E. T. (ured.) Handbook of Theories of Social Psychology, 2 (str. 416–437). London: SAGE.
33. Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Ryan, R. M. (1991). *Motivation and education: The self-determination perspective*. Educational psychologist 26(3&4) 325–346.
34. Dieleman, M., Viet Cuong, P., Vu Anh, L., Martineau, T. (2003). *Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam*. Human Resources for Health. Pridobljeno 10.7.2017 s: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1478-4491-1-10?site=human-resources-health.biomedcentral.com>
35. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
36. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., Maric, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology, 87 611–628.
38. Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
39. Duck, S., McMahan, D. T. (2011). *Basics of Communication, A Relational Perspective*. Los Angeles: Sage.
40. Elsbach, K. D., & Eloffson, G. (2000). *How the packaging of decision explanations affects perceptions of trustworthiness*. Academy of Management Journal, 43 80–89.
41. Emuwa, A. (2013). *Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate*. Emerging Leadership Journeys, 6(1) 45–65.
42. Filipovič Hrast, M., Mandič, S. (2016). *Opolnomočenje in kakovost življenja: Skupnostni in medosebni vidiki*. Teorija in praksa, 53(2) 409–419.
43. Filipovski, Z. (2014). *The development of authentic leadership and positive psychological capital: The case of insurance company "Triglav osiguranje" in the Republic of Macedonia*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). *"Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development*. Leadership Quarterly, 16 343–372.
45. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Walumbwa, F. (2005). *Authentic leadership development: Emergent themes and future directions*. V Gardner, W. L., Avolio, B. J., Walumbwa, F. (ured.), Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development; monographs in leadership and management 3 387–406. San Diego, CA: Elsevier.
46. George, B., Sims, P., McLean, A. N., Mayer, D. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership*. Harvard Business Review. Pridobljeno 1.8.2017 s: https://www.simplylifeindia.com/uploads/8/1/1/5/8115412/discovering_your_authentic_leadership.pdf

47. Gonos, J., Gallo, P. (2013). *Model For Leadership Style Evaluation*. Management, 18(2) 157–168.
48. Grnjak, K. (2015). *Teorije in stili vodenja v javnem sektorju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Grošelj, M., Penger, S., Černe, M. (2016). *Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev: Moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja*. Economic and business review, 18 49–72.
50. Harter, S. (2002). *Authenticity*. V Snyder C. R. & Lopez S.J. (ured.), Handbook of positive psychology (str. 382–394). London: Oxford University Press.
51. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior 3rd Edition – Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
52. Hidayat, S. (2016). *The Authentic Leadership is Source of Intrinsic Motivation in Work Engagement with Moderating Role of Overall Trust (Cognitive and Affective Trust)*. Journal of Resources Development and Management, An International Peer-reviewed Journal, 18 8–25. Pridobljeno 22. 5. 2017 s: <http://iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/viewFile/29348/30137>
53. House, R. J., Hanges, P. J. S., Ruiz-Quintanilla, A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. in ostali raziskovalci. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. Privzeto 4. 4. 2017 s: <http://www.vnseameo.org/zakir/process.pdf>
54. House, R. J., Baetz, M. L. (1979). *Leadership: Some empirical generalizations and new research directions*. V B. M. Staw (ured.), Research in organizational behavior 1 (str. 399–401). Greenwich, CT: JAI Press.
55. Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*. Leadership Quarterly, 16 373–394.
56. Ivanko, Š. (2007). *Upravni praktikum I*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
57. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. Psychological Inquiry, 14 1–26.
58. Kernis, M. H., Goldman, B.M. (2006). *A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research*. Advances in Experimental Social Psychology, 38 283–357.
59. Khan, S. N. (2010). *Impact of Authentic Leaders on Organization Performance*. International Journal of Business and Management, 5(12) 167–172.
60. Klenke, K. (2004). *The internal theatre of the authentic leader: Toward an integrated model of authentic leadership*. Paper presented at the Inaugural Gallup Leadership Summit. Lincoln, Nebraska: The Gallup Institute.
61. Klenke, K. (2005). *The internal theatre of the authentic leader: Integrating cognitive, affective, conative and spiritual facets of authentic leadership*. V Gardner, W., Avolio, B., Walumbwa, F. (ured.). Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development, Monographs in Leadership and Management (3) (str. 155–182). New York: Elsevier.

62. Klenke, K. (2007). *Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective*. International Journal of Leadership Studies, 3(1) 68–97.
63. Kliuchnikov, A. (2011). *Leader's Authenticity Influence on Followers' Organizational Commitment*. Emerging Leadership Journeys, 4(1) 70–90.
64. Kot, M. (2011). *Trije stili vodenja*. Pridobljeno 29.7.2017 s: <http://problemjeizziv.blogspot.hr/2011/08/trije-stili-vodenja.html>
65. Kotter, J. P. (2013). *Management Is (Still) Not Leadership*. Pridobljeno 25.7.2017 s: <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>
66. Kovač, J. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
67. Kunšek, M. (2017). *Letno poročilo Ajpes za leto 2016*. Pridobljeno 4. 6. 2017 s: https://www.ajpes.si/Doc/AJPES/KIJZ/Letno_porocilo_AJPES_za_leto_2016.pdf
68. Leary, M. R., Tangney, J. P. (ured). (2012). *Handbook of Self and Identity*. New York: The Guilford Press.
69. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W., L., Sels, L. (2012). *Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study*. Journal of Management. Pridobljeno 14.7.2017 s: <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/350620/3/Journal+of+Management-2012-Leroy-0149206312457822.pdf>
70. Leroy, H., Palanski, E. M., Simons, L. T. (2012). *Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance*. Pridobljeno 19. 1. 2017 s: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/723>
71. Letonja, P. (2015). *Motivacija dijakov za izobraževanje v povezavi z zaznano samoučinkovitostjo*. Magistrsko delo. Maribor: Filozofska fakulteta.
72. Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*. The Journal of Social Psychology, 10(2) 269-308.
73. Luthans, F., Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership development*. V Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E. (ured.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.
74. Luthans, F., Youssef, C. M. (2007). *Emerging positive organizational behavior*. Journal of management, 33(3) 321–349.
75. Marzel, K. (2000). *Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji*. Teorija in praksa, 37(2) 348–363.
76. Men, L. R., Stacks, D. W. (2014). *The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships*. Journal of Public Relations Research, 26(4) 301–324.
77. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
78. Norman, S. M. (2006). *The role of trust: Implications for psychological capital and authentic leadership*. (Unpublished doctoral dissertation). Lincoln, NE: University of Nebraska.

79. Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). *The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness*. *The Leadership Quarterly*, 21 350-364
80. Odumeru, J. A., Ogbonna, I. G. (2013). *Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature*. *International Review of Management and Business Research*, 2(2) 355–361. Pridobljeno 1. 9. 2016 s: <https://www.irmbjournal.com/papers/1371451049.pdf>
81. Owusu-Bempah, J. (2012). *Interpreting Authentic Leadership: A Cross Cultural Comparison of A New Zealand University and Ghanaian University*. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 1(3) 201–222.
82. Penger, S., Černe, M. (2014). *Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach*. *Economic Research – Ekonomska istraživanja* 27(1) 508–526. Pridobljeno 15. 5. 2017 s: www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1331677X.2014.974340
83. Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., Frey, D. (2012). "Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms". *Journal of Business Ethics*, 107(3) 331–348.
84. Price, T. L. 2003. *The ethics of authentic transformational leadership*. *Leadership Quarterly*, 14 67–81 .
85. Reddin, W., J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw – Hill Company.
86. Remmé, J., Jones, S., Van der Heijden, B., De Bono, S. (2008). *Leadership, Change and Responsibility*. UK: Mayer & Mayer.
87. Robbins, S. P., Coulter, M. (2007) *Management (9th ed.)*. London: Prentice-Hall.
88. Rothwell, W. J. (2015). *Effective Succession Planning. Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within, Fifth edition*. American Management Association.
89. Rupčić, N. (2017). *Akcijsko učenje – učenje po mjeri pojedinca*. Pridobljeno 23. 2. 2017 s: https://bib.irb.hr/datoteka/609102.Akcijsko_ucenje.pdf
90. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. *Contemporary Educational Psychology*, 25 54–67. Academic Press. Pridobljeno 3. 3. 2017 s: <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>
91. Sadler, P. (2003). *Leadership, 2nd edition*. London: Kogan Page.
92. Sagar, N., Arts, B. (2017). *How do I look? Authenticity – or the way others see us*. Pridobljeno 5. 2. 2017 s: <http://www.egonzehnder.com/the-focus-magazine/topics/the-focus-on-identity/leadership-insights/how-do-i-look.html>
93. Shahid Nawaz, K. (2010). *Impact of Authentic Leaders on Organization Performance*. *International Journal of Business and Management* 5(12) 167–172.
94. Shamir, B., Eilam, G. (2005), "What's your story?" *A life-stories approach to authentic leadership development*. *The Leadership Quarterly*, 16(3) 395–417.
95. Shaw, J. 2010. *Papering the cracks with discourse: The narrative identity of the authentic leader*. *Leadership*, 6 89–108.

96. Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., Ilardi, B. (1997). *Trait Self and True Self: Cross-Role Variation in the Big-Five Personality Traits and Its Relations With Psychological Authenticity and Subjective Well-Being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6) 1380–1393.
97. Shirey, M. R. (2006). *Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice*. *American journal of critical care*, 15(3) 256–268.
98. Shoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007). *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*. *Academy of Management Review*, 32(2) 344–354.
99. Shu, C. (2015). *The Impact of Intrinsic Motivation on The Effectiveness of Leadership Style towards on Work Engagement*. *Contemporary Management Research Pages*, 11(4) 327–350.
100. Sparrowe, R. T. (2005). *Authentic leadership and the narrative self*. *Leadership Quarterly*, 16 419-439.
101. Spence Laschinger, H. K., Borgogni, L., Consiglio, C., Read, E. (2015). *The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study*. *International Journal of Nursing Studies*. Pridobljeno 14.7.2017 s: https://www.researchgate.net/profile/Emily_Read2/publication/273705969_The_Effects_of_Authentic_Leadership_Six_Areas_of_Worklife_and_Occupational_Coping_Self-Efficacy_on_New_Graduate_Nurses'_Burnout_and_Mental_Health_A_Cross-sectional_Study/links/551bef1d0cf20d5fbde22791/The-Effects-of-Authentic-Leadership-Six-Areas-of-Worklife-and-Occupational-Coping-Self-Efficacy-on-New-Graduate-Nurses-Burnout-and-Mental-Health-A-Cross-sectional-Study.pdf
102. Stare, J., Seljak, J. (2011). *Vodenje ljudi v upravi: Povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
103. Taffinder, P. (2006) *Leadership Crash Course: How to Create Personal Leadership Value (2nd edition)*. London, GBR: Kogan Page, Limited.
104. Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Biais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., Vallieres, E. F. (1992). *The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education*. *Educational and Psychological Measurement*. London: SAGE.
105. Van Lier, L. (1996). *Interaction in the Language Curriculum: Awareness, autonomy and authenticity*. New York: Routledge.
106. Vidic, I. (2013). *Proučevanje povezave med stilom vodenja in klimo v organizacijskih enotah podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
107. Walumbwa, F. O., Avolio, B. Gardner, W., Wernsing, T., Peterson, S. (2008). *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. Pridobljeno 19. 1. 2017 s: <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/24>
108. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J. (2010). *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*. *The Leadership Quarterly*, 21 901–914.
109. Wang, D. S., Hsieh, C. C. (2013). *The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement*. *Social behavior and personality*. 41(4) 613-624.

110. Warrilow, S. (2012) *Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change*. Pridobljeno 1. 9. 2016 s: www.evancarmichael.com/library/stephen-warrilow/Transformational-Leadership-Theory--The-4-Key-Components-in-Leading-Change--Managing-Change.html
111. White, R. K., Lippitt, R. O. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. New York: Harper & Brothers.
112. Willner, A. R. (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven, CT: Yale University Press.
113. Wong, A. C., Cummings, G. G. (2009). *The Influence of Authentic Leadership Behaviours on Trust and Work Outcomes in Health Care Staff*. *Journal of Leadership Studies*, 3(2) 6–23.
114. Yacobi G. B. (2012). *The Limits of Authenticity*. Pridobljeno 20. 10. 2016 s: philosophynow.org/issues/92/The_Limits_of_Authenticity.
115. Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management* 15(2) 251–289.
116. Yukl, G. (2011). *Leadership in organizations*. New Delhi: Dorling Kindersley.
117. Zaleznik, A. (2001). *Managers and Leaders: Are They Different?* Pridobljeno 25.7.2017 s: <http://websites.uwlax.edu/kinzman/390%20Paperwork/Managers%20and%20Leaders%203.pdf>
118. Zelenika, R. (1990). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Partizanska knjiga Ljubljana. Rijeka: Radna jedinica Rijeka.

VIRI

1. (2002). *Sklep o ustanovitvi Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve*. Ur. list RS, št. 53/02, 87/02, 16/07.
2. Ajpes. (16. 6. 2017). Pridobljeno 16. 6. 2017 s: www.ajpes.si
3. Bisnode. (16. 6. 2017). Pridobljeno 16. 6. 2017 s: www.bisnode.si
4. IISTE. (5. 5. 2017). *An International Peer-reviewed Journal* (2016) 18(18). Pridobljeno 5. 5. 2017 s: www.iiste.org
5. HRM. (5. 7. 2017). *Razvoj vodij po metodi 360°*. Pridobljeno 5.7.2017 s: <http://www.hrm-storitve.si/razvoj-zaposlenih/razvoj-vodij-po-metodi-360-stopinj/>
6. Philosophy terms. (19. 3. 2017). Pridobljeno 19. 3. 2017 s: <http://philosophyterms.com/?s=eudaimonia&Enter=Enter>
7. Reddin International (4.8.2017). Pridobljeno 4.8.2017 s: <http://www.wjreddin.co.uk/>
8. SSKJ. (12. 3. 2017). Pridobljeno 12. 3. 2017 s: http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=introspekcija&hs=1

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Tina Šibenik, na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani pripravljam magistrsko delo s področja vedenja vodij. Za namen magistrskega dela izvajam raziskavo, ki se nanaša na avtentično vedenje vodij v organizacijah, zato Vas vljudno prosim, da izpolnite anketni vprašalnik in mi s tem pomagate pri pridobivanju potrebnih podatkov za uspešno končanje naloge. Vaše sodelovanje je popolnoma prostovoljno in zagotovljena je popolna anonimnost. Zbrani podatki bodo obdelani in predstavljeni na skupnem nivoju, brez možnosti identifikacije posameznega anketiranca glede na njegove demografske značilnosti. Rezultati raziskave bodo uporabljeni izključno za namene izdelave magistrskega dela. Prosim Vas, da anketni vprašalnik izpolnite v celoti in iskreno, saj bom le tako lahko ugotovila dejansko stanje v sklopu proučevanega področja. Za sodelovanje v raziskavi se Vam vnaprej iskreno zahvaljujem!

Tina Šibenik

Q1 - Sektor zaposlitve:

- Javni sektor
- Zasebni sektor

Q2 - Delovna doba

- do 3 leta
- 4 do 10 let
- 11 do 20 let
- 21 do 30 let
- 31 in več

Q3 - Delovno področje vašega prvega nadrejenega

- Izvršni menedžment (generalni sekretar, direktor, predsednik uprave)
- Srednji menedžment (vodja sektorja)
- Operativni menedžment (vodja oddelka)
- Strokovni delavec ali vodja notranje organizacijske enote
- Administrativno-tehnična podpora

Q4 - Prosim, označite, v kolikšni meri spodnje trditve veljajo za vedenje vašega vodje (vašega prvega nadrejenega). Iskreno odgovorite na vprašanja, saj je zagotovljena popolna anonimnost.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam-niti se ne strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Ima jasno postavljene osebne cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ve, kaj ga motivira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se enostavno prilagaja spremembam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebne težave vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je optimistična oseba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja verjame v boljšo prihodnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podrejenim (sodelavcem) pomaga razvijati njihove sposobnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S podrejenimi (sodelavci) ima pristne odnose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je samozavesten/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upošteva mnenja drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupam svojim sodelavcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je iskren/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se ne pretvarja, ne igra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozna svoje lastne vrednote.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - Po pomembnosti označite, katere lastnosti so pri vašem delu za vas pomembne.

	Ne pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Pomembnejše	Bolj pomembno
Pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora in spodbuda vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebnostna rast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dober pretok informacij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odprta komunikacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izobraženost in strokovnost vodilnega kadra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaš doprinos k skupnemu cilju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odločnost vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prejemanje povratnih informacij o opravljenem delu oziroma stanju ali načrtih organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno okolje, kjer ni prisotna diskriminacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dodatnega izobraževanja in učenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izkaz spoštovanja vašega vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasno zastavljeni cilji, usmerjeni v prihodnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prilagodljivost vodje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedno novi izzivi pri delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spol:

- Moški
 Ženski

Priloga 2: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo (Ajpes)

	Frekvenca	Odstotek
Srednješolska izobrazba	2	4,7
Višješolska izobrazba, visokošolska strokovna izobrazba	20	46,5
Univerzitetna izobrazba (prejšnja)	12	27,9
Magisterij znanosti (prejšnji)	3	7,0
Magistrski izobrazba (II. stopnja)	6	14,0
Skupaj	43	100,0

Vir: lasten

Priloga 3: Struktura vzorca glede na delovno področje anketirančevega prvega nadrejenega (Ajpes)

	Frekvenca	Odstotek
Izvršni menedžment (generalni sekretar, direktor, predsednik uprave)	6	11,5
Srednji menedžment (vodja sektorja)	8	15,4
Operativni menedžment (vodja oddelka)	19	36,5
Strokovni delavec ali vodja notranje organizacijske enote	16	30,8
Administrativo-tehnična podpora	3	5,8
Skupaj	52	100,0

Vir: lasten

Priloga 4: Struktura vzorca glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo (Bisnode)

	Frekvenca	Odstotek
Srednješolska izobrazba	6	25,0
Višješolska izobrazba, visokošolska strokovna izobrazba	7	29,2
Univerzitetna izobrazba (prejšnja)	8	33,3
Univerzitetna izobrazba (I. stopnja)	3	12,5
Skupaj	24	100,0

Vir: lasten

Priloga 5: Struktura vzorca glede na delovno področje anketirančevega prvega nadrejenega (Bisnode)

	Frekvenca	Odstotek
Izvršni menedžment (generalni sekretar, direktor, predsednik uprave)	5	15,2
Srednji menedžment (vodja sektorja)	5	15,2
Operativni menedžment (vodja oddelka)	10	30,3
Strokovni delavec ali vodja notranje organizacijske enote	7	21,2
Administrativo-tehnična podpora	6	18,2
Skupaj	33	100,0

Vir: lasten

Priloga 6: Analiza rezultatov glede na zadovoljstvo s trenutnim vedenjem vodij, zelenimi elementi oziroma lastnostmi (želeno avtentičnostjo) in razliko med zadovoljstvom anketiranih s trenutnim vedenjem vodij in želeno avtentičnostjo, glede na spol

Opisna statistika

Spol		N	Povprečje	Standardni odklon	Napaka povprečja
Zadovoljstvo z trenutnim načinom vodenja	Moški	24	3,94	0,47	0,10
	Ženski	43	3,73	0,81	0,12
Razlika med zadovoljstvom anketiranih s trenutno avtentičnostjo vodij in želeno avtentičnostjo	Moški	24	3,92	0,54	0,11
	Ženski	43	3,72	0,85	0,13
Želeni elementi	Moški	24	3,88	0,62	0,13
	Ženski	43	4,41	0,43	0,07

Vir: lasten

T-test za neodvisne vzorce

		Levenov test za enakost varianc		t-test za enakost povprečij						
		F	p-vrednost	t	df	Asimp, p-vrednost (2-stranska)	Razlika v povprečjih	Napaka razlike v povprečjih	95% interval zaupanja	
									Nizki	Visoki
Zadovoljstvo z trenutnim načinom vodenja	Predpostavljene so enake variance	5,832	0,019	1,179	65	0,243	0,21312	0,18072	-0,14779	0,57403
	Enake variance niso predpostavljene			1,361	64,848	0,178	0,21312	0,15660	-0,09965	0,52589
Razlika med zadovoljstvom anketiranih s trenutno avtentičnostjo vodij in želeno avtentičnostjo	Predpostavljene so enake variance	3,762	0,057	1,020	65	0,312	0,19574	0,19191	-0,18753	0,57901
	Enake variance niso predpostavljene			1,152	63,714	0,254	0,19574	0,16992	-0,14375	0,53522
Želeni elementi	Predpostavljene so enake variance	4,007	0,049	-4,170	65	0,000	-0,53585	0,12851	-0,79250	-0,27921
	Enake variance niso predpostavljene			-3,762	35,467	0,001	-0,53585	0,14242	-0,82484	-0,24686

Vir: lasten

Priloga 7: Razširjena tabela zelenih elementov oziroma lastnosti, ki so za anketirane zaposlene obeh organizacij (Ajpes in Bisnode) pomembni pri njihovem delu (zeleni avtentičnost)

Želeni elementi oziroma lastnosti	Odgovori						Veljavni	St. enot	Povprečje	Std. odklon
	Ne pomembno	Manj pomembno	Pomembno	Pomembnejše	Bolj pomembno	Skupaj				
Pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo	0 0 %	4 6 %	21 31 %	19 28 %	24 35 %	68 100 %	68	85	3,9	0,95
Podpora in spodbuda vodje	0 0 %	2 3 %	14 21 %	25 37 %	27 40 %	68 100 %	68	85	4,1	0,84
Osebnostna rast	0 0 %	3 4 %	14 21 %	33 49 %	18 26 %	68 100 %	68	85	4,0	0,81
Dober pretok informacij	0 0 %	0 0 %	12 18 %	22 32 %	34 50 %	68 100 %	68	85	4,3	0,76
Odperta komunikacija	0 0 %	1 1 %	6 9 %	19 28 %	42 62 %	68 100 %	68	85	4,5	0,72
Izobraženost in strokovnost vodilnega kadra	0 0 %	4 6 %	9 13 %	31 46 %	24 35 %	68 100 %	68	85	4,1	0,85
Vaš doprinos k skupnemu cilju	0 0 %	0 0 %	9 13 %	35 52 %	23 34 %	67 100 %	67	85	4,2	0,66
Odločnost vodje	0 0 %	3 4 %	12 18 %	28 41 %	25 37 %	68 100 %	68	85	4,1	0,85
Prejemanje povratnih informacij o opravljenem delu oziroma stanju ali načrtih organizacije	0 0 %	0 0 %	14 21 %	29 43 %	24 36 %	67 100 %	67	85	4,1	0,74
Delovno okolje, kjer ni prisotna diskriminacija	0 0 %	1 1 %	6 9 %	21 31 %	40 59 %	68 100 %	68	85	4,5	0,72
Možnost dodatnega izobraževanja in učenja	1 1 %	2 3 %	17 25 %	27 40 %	21 31 %	68 100 %	68	85	4,0	0,90
Izkaz spoštovanja vašega vodje	0 0 %	3 4 %	13 19 %	23 34 %	29 43 %	68 100 %	68	85	4,1	0,89
Jasno zastavljeni cilji, usmerjeni v prihodnost	0 0 %	3 4 %	10 15 %	33 49 %	22 32 %	68 100 %	68	85	4,1	0,81
Prilagodljivost vodje	0 0 %	2 3 %	14 21 %	30 45 %	21 31 %	67 100 %	67	85	4,0	0,81
Vedno novi izzivi pri delu	1 1 %	1 1 %	17 25 %	33 49 %	16 24 %	68 100 %	68	85	3,9	0,82