

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ELEMENTI RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ: KVALITATIVNA
RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANIH ZGODB MANAGERJEV**

Ljubljana, 25. april 2018

ROK ANŽLOVAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani(-a) _____, študent/-ka Ekonomske
fakultete Univerze v Ljubljani, avtor/-ica predloženega dela z naslovom
_____,
pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko
_____ in sosvetovalcem/sosvetovalko

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	3
1.1 Avtentično vodenje	3
1.2 Koncept avtentičnosti	4
1.3 Opredelitev avtentičnega vodenja	6
1.4 Avtentični vodje	6
1.4.1 Konstrukt avtentičnega vodje	6
1.4.2 Značilnosti avtentičnega vodje	7
1.4.3 Sposobnosti avtentičnega vodje.....	8
1.5 Samozavedanje.....	10
1.5.1 Vrednote	11
1.5.2 Identiteta	12
1.5.3 Cilji in motivi	12
1.5.4 Čustva	13
1.6 Samoregulacija.....	13
1.6.1 Ponotranjenje moralnega vidika	14
1.6.2 Uravnoteženo procesiranje informacij.....	15
1.6.3 Relacijska transparentnost vodje	15
1.6.4 Avtentično vedenje	16
2 ELEMENTI RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ.....	16
2.1 Elementi razvoja avtentičnih vodij	16
2.2 Predhodniki	18
2.2.1 Osebna zgodovina	19
2.2.2 Mejniki v življenju	19
2.3 Organizacijski kontekst.....	19
2.3.1 Klima v organizaciji	20
2.3.2 Kultura v organizaciji	20
2.3.3 Sodelavci	21
2.4 Pozitivni psihološki kapital vodje.....	21
2.4.1 Samozavest	24

2.4.2	Upanje	25
2.4.3	Optimizem	27
2.4.4	Prožnost	28
3	KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANIH ZGODB MANAGERJEV	29
3.1	Zasnova raziskovanja in metodologija	29
3.1.1	Temeljna teza in cilji raziskave	29
3.1.2	Metodologija raziskave	30
3.1.3	Oblikovanje intervjuja	30
3.2	Predstavitev intervjuvancev	31
3.2.1	Analiza življenjske zgodbe intervjuvanca 1	31
3.2.2	Analiza življenjske zgodbe intervjuvanca 2	32
3.2.3	Analiza življenjske zgodbe intervjuvanca 3	32
3.3	Analiza rezultatov	33
3.3.1	Analiza intervjuja 1	33
3.3.2	Analiza intervjuja 2	37
3.3.3	Analiza intervjuja 3	40
3.4	Zaključne ugotovitve in priporočila	44
SKLEP		51
LITERATURA IN VIRI		52
PRILOGA		57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava značilnosti avtentičnega vodje in tradicionalnega vodje	8
Tabela 2: Razvoj sposobnosti avtentičnih vodij	9
Tabela 3: Vaje za krepitev samozavesti	25
Tabela 4: Smernice za razvoj pozitivnega upanja	26
Tabela 5: Schneiderjevi pristopi za razvoj optimizma	27
Tabela 6: Strategije za razvijanje pozitivne prožnosti	28
Tabela 7: Pregled ocen prisotnosti elementov razvoja avtentičnih vodij pri posameznih intervjuvancih	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Medgeneracijska predaja vodenja	4
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti.....	5
Slika 3: Sposobnosti avtentičnega vodje	10
Slika 4: Elementi samozavedanja	11
Slika 5: Sistem identitet v teoriji avtentičnega vodenja	12
Slika 6: Proces samoregulacije	14
Slika 7: Elementi samoregulacije	14
Slika 8: Model razvoja avtentičnega vodenja prek ključnih elementov (Černetov model). 17	
Slika 9: Pot do avtentičnega vodenja.....	18
Slika 10: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala.....	22
Slika 11: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	23
Slika 12: Teoretični model pozitivnega psihološkega kapitala	23
Slika 13: Model povezave elementov razvoja avtentičnega vodenja	47
Slika 14: Model povezave elementov razvoja avtentičnega intervjuvanca 1	48
Slika 15: Model povezave elementov razvoja avtentičnega intervjuvanca 2.....	49
Slika 16: Model povezave elementov razvoja avtentičnega intervjuvanca 3	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Nabor vprašanj strukturiranega intervjuja z vodjo	1
--	---

UVOD

Koncept avtentičnosti ima svoje korenine v starogrški filozofiji. Moderno pojmovanje avtentičnosti se pojavlja zadnjih 80 let (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 344). Biti avtentičen pomeni biti pristen, izviren in ne kopija (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Avtentičnost vključuje osebne izkušnje kot so vrednote, misli, čustva in prepričanja ter vedenje v skladu s svojim pravim jazom (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 344-345). **Avtentični vodje** so posamezniki, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja, hkrati pa jih drugi zaznavajo kot osebe, ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja, prednosti in konteksta okolja, v katerem delujejo. Pri zaposlenih so sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar vodi do neprestanega izboljševanja rezultatov podrejenih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 107). George (2007) meni, da ni mogoče definirati stilov, značilnosti ali osebnostnih lastnosti idealnega vodje. Ob tem pa poudari, da je to dobro, saj bi v nasprotnem primeru vsi posnemali ta ideal, s tem pa bi izgubili lastno identiteto in avtentičnost in istočasno tudi zaupanje drugih ljudi. Pri razvoju avtentičnega vodenja gre za dogajanje na ravni posameznika, ki poteka preko samozavedanja in samoregulacije, in za neposredno vplivanje na sledilca.

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) definirajo različne **elemente, ki vplivajo na razvoj avtentičnega vodenja**. Osnovna elementa razvoja avtentičnega vodenja sta osebna zgodovina posameznika in njegovi življenjski mejniki. Avtentični vodje se oblikujejo v nizu prelomnih trenutkov v njihovem življenju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123). Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) pišejo, da avtentičnega vodjo motivirajo mejniki in pomembni negativni dogodki v življenju, kot so izguba službe, bolezni, smrt bližnjega in finančni zlom, pa tudi pozitivni dogodki, kot so napredovanje na vodilno mesto v organizaciji, prostovoljna sprememba poklicne poti, prijateljstvo z osebo z drugačnim pogledom na svet, branje knjige in delo z novim sodelavcem, ki ima drugačen pristop do poslovanja. Avtentični vodja si tako s pomočjo prelomnih dogodkov oblikuje svoje temeljne vrednote in prepričanja, kar mu v nadaljevanju daje močno oporo pri vodenju.

Jensen in Luthans (2006, str. 649) med elemente razvoja avtentičnega vodenja uvrščata tudi organizacijski kontekst, kamor po eni strani uvrščamo kulturo in klimo v organizaciji, sodelavce ter podporne sisteme, na drugi strani pa pozitivni psihološki kapital vodje, ki ga razčlenimo na samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Kombinacija teh dejavnikov vpliva na stopnjo posameznikovega samozavedanja, ki ima pri avtentičnih vodjah visok nivo. Takšni vodje zaupajo vase in se dobro zavedajo svojih temeljnih vrednot, identitete, čustev, motivov in ciljev, čemur so zelo zvesti. Posedujejo tudi integriteto, poštenost, odgovornost, čustveno inteligenco in zanesljivost. Razmišljanje in vedenje takšnega vodje izvirata od znotraj oziroma iz njegovega prepričanja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 348-358).

Namen magistrskega dela je razširiti in sistematično povezati znanje o avtentičnem vodenju in elementih njegovega razvoja ter na osnovi izvedene kvalitativne raziskave podati ustrezna priporočila za nadaljnje raziskovanje. V oziru s tem bomo s pomočjo domače in tuje literature s področja preučevanih konstruktov analizirali avtentično vodenje in razširili obstoječo bazo teoretičnih izhodišč, ugotovitev in vprašanj v zvezi z avtentičnim vodenjem in elementi, ki prispevajo k razvoju avtentičnih vodij. Preučevana problematika je aktualna in zanimiva za raziskovanje, saj razumevanje elementov, ki prispevajo k razvoju avtentičnega vodje, lahko bistveno pripomorejo k boljšemu razvoju in večji fleksibilnosti podjetij v naglo spreminjajočem se svetu. Poleg preučevanja teoretičnih znanstvenih vsebin bomo raziskovalna konstrukta v magistrskem delu preko konceptualiziranega modela preučili tudi na primeru življenjskih zgodb treh intervjujanih oseb, s čimer bo magistrsko delo doprineslo k znanosti.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti in prikazati pomen avtentičnega vodenja in elementov razvoja avtentičnih vodij na primeru kvalitativne analize treh življenjskih zgodb managerjev, ki imajo lastnosti avtentičnih vodij. Intervjuvanci izhajajo iz različnih okolij in so se preko preteklih prelomnih dogodkov izoblikovali v danes uspešne vodje. Preko analize pripovedovanja njihovih življenjskih zgodb (angl. storytelling) bomo raziskovali elemente, ki so prisostvovali pri razvoju avtentičnih vodij.

Pri tem bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

1. S pomočjo ažurnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov predstaviti, razčleniti in preučiti konstrukt avtentičnega vodenja.
2. S pomočjo ažurnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov predstaviti, razčleniti in preučiti konstrukt elementov razvoja avtentičnih vodij.
3. Na podlagi ugotovitev in izhodišč iz 1. in 2. točke konceptualizirati model povezave avtentičnega vodenja in elementov razvoja avtentičnih vodij.
4. Izvesti kvalitativno raziskavo in pripraviti priporočila, ki bodo znanosti pomagala pri razvijanju avtentičnosti.

Pri avtentičnem vodenju gre za edinstven proces, v katerem razmišljanje in vedenje vodje izhaja od znotraj oziroma iz njegovega prepričanja. Avtentični vodja je sposoben motivirati zaposlene za izvedbo odličnih storitev in razvijati njihove kompetence. Življenjska pot avtentičnega vodje je sestavljena iz številnih vzponov in padcev in se doseže skozi pomembne življenjske dogodke v življenju. Razvoj avtentičnega vodenja vključuje tako mejnike v življenju ter življenjske izkušnje kot kontinuirane procese med vodjami in sledilci. Iz doslej opredeljenega postavimo **temeljno tezo**, da je pot vodje do avtentičnosti sestavljena iz kombinacije različnih elementov, ki jih vodja občuti v svojem življenju.

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del bo sestavljen iz dveh poglavij, ki bosta namenjeni proučevanju raziskovalnega konstrukta. Proučili in predstavili bomo konstrukt avtentičnega vodenja in elementov razvoja avtentičnih vodij. Pri

teoretičnem delu bo uporabljena deskriptivna metoda znanstveno raziskovalnega dela, s katero se pojavi opisujejo, opazujejo, primerjajo, analizirajo in se ustvarjajo sklepanja na podlagi povezav. Osnovo bodo predstavljali sekundarni viri podatkov oziroma domača in tuja literatura ter viri s področja avtentičnega vodenja. Pri raziskovalnem delu bomo izvedli kvalitativno raziskavo na primeru treh intervjuvancev. Poglavje bo vsebovalo predstavitev oseb, izsledke analize primerov in priporočila. Podatke bomo zbrali prek primarnih virov podatkov, ki jih bomo pridobili na podlagi strukturiranih intervjujev. Na podlagi interpretacije dobljenih rezultatov bomo podali predloge, ki bodo koristili za nadaljnje raziskovanje.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

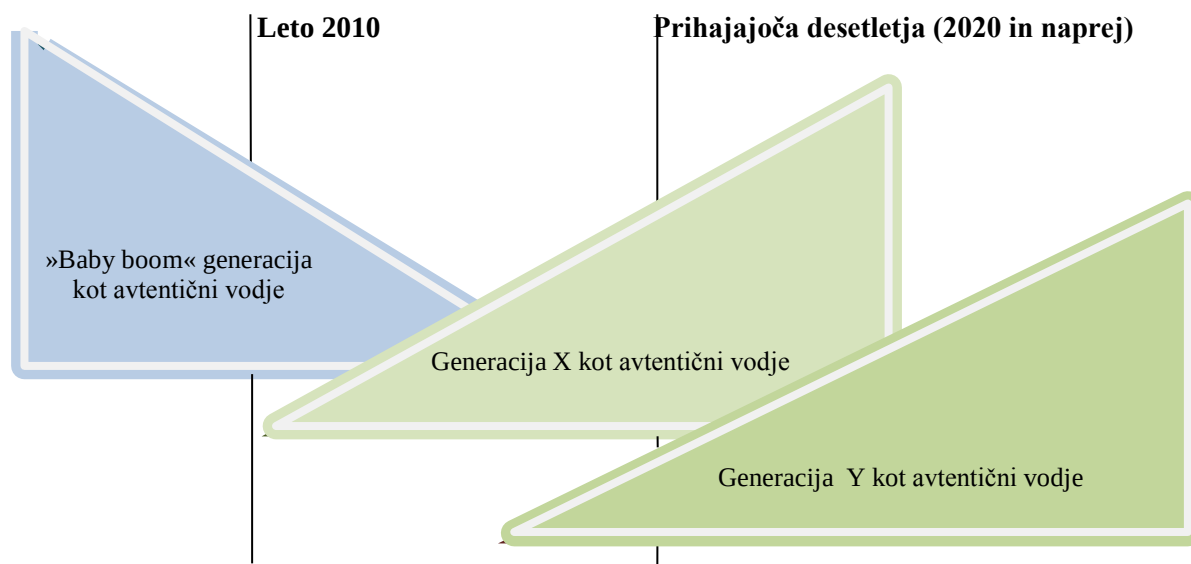
Današnje življenje poteka v obliki negotovih časov. Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije, zahtevajo nove načine mišljenja o tem, kakšno naj bo pristno vodenje. Turbulentni časi, socialni izzivi in grožnje na globalni ravni kot so terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje razmerij moči v svetovnem gospodarstvu in neetično obnašanje vodij predstavljajo glavne vzroke spodbujanja sprememb v načinu vodenja (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011, str. A11). Kot odgovor na burno obdobje se je na področju vodenja tako v začetku 21. stoletja pojavil konstrukt avtentičnega vodenja.

Avtentično vodenje je pozitiven konstrukt, opisan z besedami pristen, zanesljiv, vreden zaupanja, resničen. Velja za najsodobnejšo perspektivo razvoja sodobne teorije organizacije in managementa, ki izhaja iz pozitivnega organizacijskega vedenja (Penger & Dimovski, 2006, str. 427). Raziskovalca pozitivnega organizacijskega vedenja Avolio in Gardner (2005) menita, da ravno avtentično vodenje daje napredni organizaciji moč za doseganje lastne uspešnosti. Ključno pri avtentičnem vodenju je poznavanje in sprejemanje samega sebe (May, Hodges, Chan & Avolio, 2003, str. 248). Kljub mnogim pozitivnim učinkom vpeljave avtentičnega vodenja v delovanje organizacij najdemo v literaturi tudi nekaj kritik tega koncepta. Ford in Harding (2011, str. 475-477) v svojem prispevku celo odsvetujeta implementacijo avtentičnega vodenja v organizacijo. Trdita namreč, da obstaja možnost uničujoče dinamike znotraj organizacije, ker se sledilci vodji in njegovi avtentičnosti podredijo tako močno, da izgubijo svojo individualnost, to pa jim onemogoča doseganje lastne avtentičnosti.

Za razvoj in obstoj avtentičnega vodenja bo v prihodnosti zelo pomembna medgeneracijska predaja avtentičnega vodenja, kar prikazuje slika 1. Iz nje je razvidno, da tako imenovana »baby boom« generacija, ki jo predstavljajo ljudje v starosti od 45 do 65 let, predaja konstrukt avtentičnega vodenja generaciji X. V slednjo generacijo spadajo ljudje, stari od 30 do 45 let. Generacija X bo v prihajajočih desetletjih postala najpomembnejša skupina v organizacijah tako po številu članov kot tudi pri sprejemanju odločitev. Odgovornost za

vodstvene kadre bo kasneje prevzela generacija Y, ki jo predstavljajo mlajši od 30 let in se trenutno počasi premika na srednjo vodstveno raven. Bodoči vodje 21. stoletja torej pripadajo generaciji X in generaciji Y ter imajo povsem drugačne poglede na svet, vrednote in cilje kot vodje generacije »baby boom« (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 389-390).

Slika 1: Medgeneracijska predaja vodenja



Vir: Lloyd & Walker (2011, str. 390).

Pot vodje do avtentičnosti pa seveda ni enostavna, saj gre za zelo razgibano pot, ki vključuje tako mejnike in izkušnje v življenju kot tudi kontinuirane procese med vodjami in sledilci. Vodja ne postane avtentičen po dodelitvi na neko delovno mesto, temveč se avtentičnost razvija skozi vse življenje, avtentičnost si prislužimo z integriteto (Dimovski in drugi, 2013, str. 24).

1.2 Koncept avtentičnosti

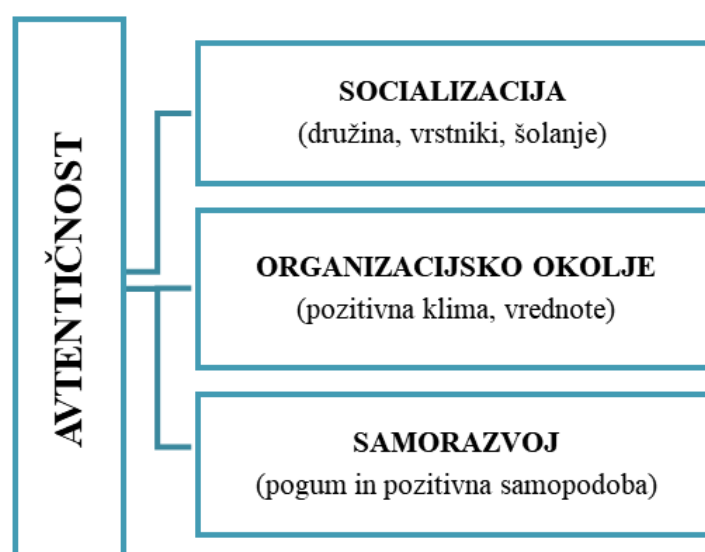
V slovarjih je avtentičnost definirana kot lastnost biti pristen ali nepokvarjen ter biti zvest izvoru in zavezan resnicoljubnosti, pa tudi namenu (Dimovski in drugi, 2013, str. 22). Splošno je znano, da korenine koncepta avtentičnosti segajo davno nazaj v grško filozofijo. Starogrški misleci so v okviru koncepta obravnavali fazi »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz« (Harter, 2002, v Avolio & Gardner, 2005, str. 802). Bistvo avtentičnosti je torej poznavanje samega sebe, sprejemanje in ohranjanje našega lastnega jaza (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 52). Poznavanje samega sebe, vključno s poznavanjem svojih prednosti in slabosti, pri posamezniku namreč izraža visoko raven stabilne samozavedi (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 93). Kljub daljnim koreninam pa se je koncept avtentičnosti začel pojavljati predvsem v zadnjih osemdesetih letih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 344).

Gardner, Coglisier, Davis in Dickens (2011) pravijo, da je avtentičnost zaznamovana s štirimi temeljnimi komponentami, in sicer: zavedanje, sproščeno delo, obnašanje v skladu s svojimi resničnimi željami in vrednotami ter usmerjenost k odprtim in zaupanja vrednim odnosom. George (2007) trdi, da si zaupanje ljudi lahko pridobimo le s pristnostjo in avtentičnostjo. Čeprav se iz izkušenj nekoga drugega lahko sicer marsikaj naučimo, se avtentičnosti ne doseže s posnemanjem nekoga drugega. Biti avtentičen torej pomeni biti naraven oziroma izviren, ne kopija (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Kot avtentično pa oseba same sebe ne more opredeliti. Goffee in Jones (2005, str. 88) trdita, da je avtentičnost lastnost, ki nam jo pripišejo drugi, torej nas lahko kot avtentičnega vidijo le ljudje, ki so z nami v stiku. V avtentičnost je tako vključeno tako posedovanje osebnih izkušenj (vrednot, misli, čustev, prepričanj) kot tudi ravnanje v skladu s svojim pravim jazom (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 344-345).

Čeprav obstaja mnogo opredelitev avtentičnosti, pa jo nekateri še vedno zamenjujejo s pojmom pristnost ali iskrenost. Medtem ko avtentičnost pomeni izražanje posameznika na način, ki je identičen notranjim mislim in občutkom, na drugi strani pristnost pomeni stopnjo, do katere se zunanji izrazi občutkov in misli posameznika skladajo z resničnimi notranjimi občutki taistega posameznika (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104).

V delu *Napredni management* Dimovski in drugi (2013) omenjajo, da se avtentična osebnost razvija skozi celo življenje. Na razvoj tega konstrukta vplivajo različni dejavniki, prikazani na sliki 2 (Dimovski in drugi, 2013, str. 28-29). Iz nje je razvidno, da je za razvoj avtentičnosti poleg organizacijskega okolja prav tako pomembno okolje, v katerem smo bili vzgojeni, in naklonjenost posameznika samorazvoju. Omenjeni dejavniki lahko, odvisno od okoliščin, spodbujajo ali zavirajo razvoj avtentičnosti (Dimovski in drugi, 2013, str. 28).

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti



Vir: Dimovski in drugi (2013, str. 28).

Avtentičnost ni opredeljena kot izključujoče se stanje, kar pomeni da posameznik nikdar ni povsem avtentičen ali povsem neavtentičen (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005, str. 490). Opredeljujemo lahko le stopnjo doseganja avtentičnosti, kjer je posameznik bolj ali manj avtentičen oziroma neavtentičen. Avtentičnost je kontinuiran proces, kar pomeni, da čim bolj kot sledimo svojim temeljnim čustvom, vrednotam in identiteti, tem bolj avtentični postajamo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 112).

1.3 Opredelitev avtentičnega vodenja

Kljub temu, da je konstrukt avtentičnega vodenja dokaj nov, je bilo o njem napisanih že precejšnje število knjig in znanstvenih člankov. Opredelitve konstrukta se sicer med seboj nekoliko razlikujejo, vendar so si avtorji enotni, da je za uspeh pomemben odnos med vodjami in sledilci (Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012, str. 502). Enotnega mnenja so avtorji tudi glede tega, da avtentični vodje dobro poznajo svojo lastno bit, imajo razčiščena svoja mnenja in stališča, se močno identificirajo s svojo vlogo vodje in ravnaajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Shamir & Eilam, 2005, str. 396-399).

Prve formalne zapise o opredelitvi avtentičnega vodenja sta ustvarila Henderson in Hoy (1983) ter opredelila avtentično vodenje kot vodenje, ki je sestavljeno iz treh komponent. Prva predstavlja sprejemanje osebnih in organizacijskih odgovornosti za dejanja, rezultate in napake, sledi ji korekten odnos do podrejenih, zadnja komponenta pa predstavlja pomembnost posameznika pred delovnim mestom (Henderson & Hoy, 1983, v Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011, str. 1124).

Proučevanje razvoja teorije avtentičnega vodenja se je intenzivneje začelo širiti šele v letu 2004, in sicer z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedênja (Penger, Dimovski, Černe & Peterlin, 2009). Temeljni model avtentičnega vodenja, na podlagi katerega izhajajo vse kasnejše teorije, sta zasnovala Avolio in Gardner (2005), kjer se osredotočata na samozavedanje in samoregulacijo kot dva temeljna elementa avtentičnega vodenja (Caza, Bagozzi, Wolley, Levy & Caza, 2010, str. 55).

V literaturi ni sprejete enotne definicije o avtentičnem vodenju, so pa vsem raziskovalcem skupni štirje elementi avtentičnega vodenja, in sicer samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, ponotranjena moralna perspektiva in transparentnost odnosov (Avolio, Weber, Walumbwa, 2009, str. 424; Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 115).

1.4 Avtentični vodje

1.4.1 Konstrukt avtentičnega vodje

Tako kot pri opredelitvi avtentičnega vodenja tudi pri opredelitvi avtentičnega vodje v literaturi naletimo na različne definicije tega koncepta. Avolio, Gardner, Walumbwa,

Luthans in May (2004) avtentičnega vodjo opisujejo kot posameznika z visoko stopnjo avtentičnosti, ki se globoko zaveda samega sebe, svojih prepričanj in vrednot, in v skladu s tem sodeluje v interakciji in odnosih z drugimi. George (2007) za avtentičnega vodjo pravi, da pozna svoje prednosti in slabosti, je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen in je v skladu s tem sposoben pripraviti svoje sodelavce k doseganju zastavljenih ciljev. Avtentični vodja je svojim sodelavcem vzornik, mentor in svetovalec. Preko svojih besed, dejanj in izražanja svojih vrednot, motivov in optimizma skrbi za rast svojih sodelavcev (Moss, Dowling & Callanan, 2009).

Luthans in Avolio (2003) menita, da avtentični vodja prepozna prednosti zaposlenih, hkrati pa skrbi za njihovo ustrezno razvijanje, s čimer jih poveže s skupno vizijo in cilji organizacije. Vedno mora biti odprt za hitre spremembe in povratne informacije, pri čemer si negativnih lastnosti ne sme preveč vzeti k srcu (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.4.2 Značilnosti avtentičnega vodje

O avtentičnem vodji so navedene zelo raznolike značilnosti, vendar je nemogoče opredeliti stile in značilnosti vodje, po katerih naj bi se ravnali, saj bodo zaposleni najbolje zaupali tistemu, ki je avtentičen, in ne vodjem, ki so kopija nekoga drugega (George, 2007).

Shamir in Eilam (2005, str. 396-398) sta opredelila štiri glavne značilnosti avtentičnega vodje. Za avtentičnega vodjo trdita, da je to oseba, ki se ne pretvarja, ampak skozi celoten čas gradi na svoji podobi in se pri vodenju ravna na osnovi lastnega jaza. Naslednja značilnost avtentičnega vodje je, da svoje vloge vodje ne prevzame zaradi statusa, časti ali drugih osebnih koristi. Sledi značilnost, da je avtentični vodja original in ne kopija. Pri posnemanju idealnega vodje posamezniki namreč ne bi izhajali iz samega sebe, kar ne bi bilo v skladu z avtentičnostjo. Četrta značilnost avtentičnih vodij je, da njihova dejanja temeljijo na osnovi njihovih vrednot in prepričanj, s čimer si pridobijo spoštovanje in zaupanje sodelavcev.

George (2007, str. 16) meni, da je za vsakega vodjo ključnih pet značilnosti: sposobnost razumeti svoj namen, poznavanje vrednot, vodenje s srcem, vzpostavljanje trdnih odnosov in prikazovanje samodiscipline. Pri tem dodaja, da te značilnosti ne predstavljajo končnega procesa vodje, temveč jih ta razvija celo življenje. Ob tem se mora vodja zavedati tudi negativnih lastnosti avtentičnosti. Ob zavedanju svojih slabosti lahko namreč začne dvomiti v svojo avtentičnost in se pred sledilci ne kaže več v pravi luči (Diddams & Chang, 2012, str. 596).

Avtentični vodja se v mnogih pogledih razlikuje od tradicionalnega vodje. Da bi si lažje predstavljali te razlike, hkrati pa povzeli do sedaj naštetе značilnosti, v tabeli 1 prikazujemo značilnosti avtentičnega in tradicionalnega vodje.

Tabela 1: Primerjava značilnosti avtentičnega vodje in tradicionalnega vodje

Avtentični vodja	Tradicionalni vodja
• Vodi z zgledom in v skladu z lastno osebnostjo, vrednotami ter prepričanji.	• Vodi z ukazovanjem in predpisovanjem pravil ter postopkov.
• Sodelavci nanj gledajo kot na vzornika, trenerja, mentorja in svetovalca.	• Sodelavci ga vidijo kot nadrejenega.
• Med zaposlene posreduje pozitivna čustva in jih pri njih tudi spodbuja.	• Pri svojem delu ne kaže čustev, je hladen in vzvišen.
• Je inovativen in usmerjen v trg. Spremembe vidi kot možnost za razvoj.	• Ustvarja red in stabilnost, o trendih na trgu ne razmišlja.
• Vodstveni položaj mu je določen z integriteto.	• Vodenje pomeni položaj, kdor ima položaj, je avtomatično vodja.
• Sprejema napake in jih jemlje kot izkušnjo.	• Napake so nezaželene in razumljene kot poraz in lahkomišelnost.
• Je dolgoročno usmerjen – pomembna sta vizija in poslanstvo podjetja	• Je kratkoročno usmerjen – usmerjenost na bližnjo prihodnost.
• Spodbuja zaupanje med delavci.	• Izvaja nadzor nad delavci.
• Usmerjen je k zaposlenim, ukvarja se z njihovim razvojem in skrbi za njihovo motivacijo in zadovoljstvo.	• Usmerjen je na organizacijske procese, potek dela, pravila in birokracijo.
• Zaposlene opolnomoči, jim postavlja vprašanja, spodbuja komuniciranje v dialogu, zaposleni sodelujejo pri odločanju in imajo moč odločanja.	• Zaposlenim daje natančna navodila in ima nadzor nad njimi in dogajanjem, komunikacija poteka enosmerno, večino odločitev sprejema sam.
• Usmerjen v timsko vodenje. Sodelovanje in zaveznitvo med zaposlenimi je ključno. Informacije deli z drugimi in spodbuja čim hitrejšo razširitev znanja.	• Usmerjen individualistično. Odnosi med zaposlenimi so tekmovalni in konfliktni. Informacije zadržuje, strokovno znanje skriva in ohranja zase.

Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009).

1.4.3 Spособnosti avtentičnega vodje

Poleg opredelitve in naštetih značilnosti avtentičnega vodje je pomembno, da poznamo tudi njegove sposobnosti. Ključna sposobnost avtentičnega vodje je, da kljub močnim pritiskom in izzivom iz okolja stoji za avtentičnem vodenjem (Harvey, Martinko & Gardner, 2006, str. 2). Avtentični vodje so sposobni iti preko sebe, saj čutijo odgovornost za delovanje v korist drugih prej kot v korist sebe. Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 114-119) navajajo razvoj štirih ključnih komponent, na podlagi katerih se krepijo sposobnosti avtentičnega vodje. Podrobneje so opisane v tabeli 2.

Tabela 2: Razvoj sposobnosti avtentičnih vodij

Sposobnost	Opis
Razvoj upanja	Upanje je stanje, ki pozitivno motivira in prepriča posameznike k izvrševanju nalog in doseganju ciljev. Razvoj upanja vpliva na gradnjo identitete posameznika in organizacije. Na podlagi raziskav upanje pozitivno vpliva na uspešnost, zadovoljstvo in zavezanost zaposlenih, posledično pa tudi na učinkovitost podjetij. Avtentični vodje z visoko stopnjo upanja so s strani sledilcev zaznani kot zanesljivi in verodostojni viri povratnih informacij.
Razvoj zaupanja med sodelavci	Zaupanje je pozitivno povezano z vodenjem, zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in pripadnostjo organizaciji. V zaupanje je vključeno prepričanje o integriteti in poštenosti. To pomeni, da če sledilci pri vodji zaznajo integriteto in poštenost, mu bodo bolj zaupali in bili pripravljeni sodelovati v bolj tveganih situacijah. V nasprotnem primeru, če sledilci pri vodji teh lastnosti ne prepoznajo, se tveganjem ne želijo izpostaviti, lahko pa celo začnejo razmišljati o odhodu iz organizacije. Zaupanje vpliva na večjo prilagodljivost spreminjajočemu se okolju. Vodje pri zaposlenih zaupanje gradijo z izkazovanjem skrbi in spoštovanjem.
Razvoj pozitivnih čustev	Čustva pomembno vplivajo na proces razvoja avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji. Zaposlenim v njej dajejo pomembne informacije in omogočajo bolj prilagodljivo odzivanje na težave in stresne situacije iz vsakodnevnega delovnega okolja. Pozitivna čustva spodbujajo pozitivne medčloveške odnose in iskanje novih načinov razmišljanja, kar pripelje do novih idej in bolj kreativnega mišljenja.
Razvoj optimizma	Razvoj optimizma v delovnem okolju vpliva na pričakovanja o pozitivnih rezultatih različnih vzrokov, s katerimi pojasnjujejo vzpore in padce organizacije. To pomeni, da so optimistični zaposleni bolj osredotočeni na dogodke, ki povečajo njihovo delovno vlogo in samospoštovanje. Optimistični zaposleni izkazujejo višjo raven delovne motivacije, so uspešnejši, zadovoljnejši pri delu in bolj vztrajni pri srečevanju z ovirami. Težave, kot so osebne napake in nazadovanja, optimističnih zaposlenih ne ustavijo, temveč jim dajo moč za iskanje novih in boljših rešitev. So bolj zavezani, zagnani, se počutijo opolnomočene ter redkeje razmišljajo o umiku iz organizacije.

Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 114-119).

Komponente so razvoj upanja, razvoj zaupanja med člani tima, razvoj pozitivnih čustev in razvoj optimizma med sodelavci. Omenjene sposobnosti se ujemajo tudi z elementi pozitivnega psihološkega kapitala in avtentičnemu vodji omogočajo, da ustvari trdno in pozitivno naravnano organizacijo. Avtentični vodja se je sposoben prilagoditi vsaki situaciji, v kateri se znajde, in se soočiti s problemi ter jih oceniti iz različnih kotov predno se odloči, kako ukrepati (May, Hodges, Chan & Avolio, 2003). Kot piše Sharma (2008), so sposobnosti avtentičnega vodje govorjenje resnice, vodenje iz srca, močan moralni naboj, pogum, graditev timov in ustvarjanje skupnosti znotraj organizacije, poglobljanje vase, sanjaštvo, skrb zase kot znak samospoštovanja, zavezanost k odličnosti in ustvarjanje zapuščine (Sharma, 2008).

Avtentični vodja ima sposobnost pomagati svojim sledilcem priti do tega, da bolje spoznajo sami sebe in organizacijo preko transparentnih odločitev in procesov, kar posledično naredi organizacijsko klimo bolj pozitivno in produktivno (Gardner & Schermerhorn, 2004, str. 272). Zaposlene je sposoben navdušiti za doseg potrebnih rezultatov. Obvlada tudi najbolj uporne sodelavce in jih preobrazi v zmogljive vodje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 23). Ob tem je pomembno, da avtentični vodja razvije tudi sposobnosti, prikazane na sliki 3.

Slika 3: Sposobnosti avtentičnega vodje



Vir: George (2003, str. 12).

1.5 Samozavedanje

Samozavedanje pomeni poznavanje samega sebe in je po Avoliju in Gardnerju (2005) ključnega pomena za razvoj avtentičnega vodenja. Samozavedanje je dolgoročen proces, preko katerega posameznik spoznava svoja prepričanja, želje, talente in identiteto (Avolio & Gardner, 2005, str. 324), pomeni pa tudi zavedanje svojih znanj, izkušenj in sposobnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 121). Do pojava samozavedanja pride takrat, ko se posamezniki zavedajo svojega obstoja in konteksta, v katerem delujejo. Posameznik se v tem procesu ves čas zaveda svojih talentov, moči, namena, vrednot, prepričanj in želja, kar pomeni, da samozavedanje nima končne točke (Avolio & Gardner, 2005, str. 324).

Samozavedanje ločimo na notranji in zunanji vidik. Pri notranjem vidiku gre za mentalno stanje posameznika, torej njegove vrednote, želje in občutke, zunanji vidik pa zajema zavedanje vodje o tem, kako je viden s perspektive ostalih. Ob visoki razvitosti ravni samozavedanja posameznik vidi tako notranji kot tudi zunanji vidik (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010).

Samozavedanje je povezano s samorefleksijo, preko katere avtentični vodje opazujejo in analizirajo svoje misli, čustva in hotenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 121). Preko opisanega procesa avtentični vodje analizirajo in spoznajo lastne vrednote, motive oziroma cilje, čustva ter svojo identiteto, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja po Avoliju in Gardnerju (2005, str. 324-325). Na sliki 4 so prikazani opisani ključni elementi samozavedanja.

Slika 4: Elementi samozavedanja



Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 108).

1.5.1 Vrednote

Vrednote na splošno opišemo kot nekakšen normativni standard za obnašanje in vrednotenje. Med raziskovalci so vrednote definirane kot koncept zaželenega, ki družbenim akterjem, kot so organizacijski vodje, odločevalci in posamezniki, kaže, kako izbrati dejanja, ocenjevati ljudi in dogodke ter razložiti svoja dejanja in vrednotenje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 350). Vrednote so pridobljene v času socializacije in postanejo sestavni del vsakega posameznika po tem, ko se jih ponotranji. Predstavljajo osrednjo značilnost odgovornega vedenja, z vrednotami pa je na več načinov povezanih večina sodobnih diskusij o poslovni etiki (Freeman & Auster, 2011, str. 15). Pristnost do svojih vrednot lahko posameznik doseže le, če ima vpogled in znanje o njih. Z razumevanjem in poznavanjem svojih vrednot se doseže tudi zvestobo do njih.

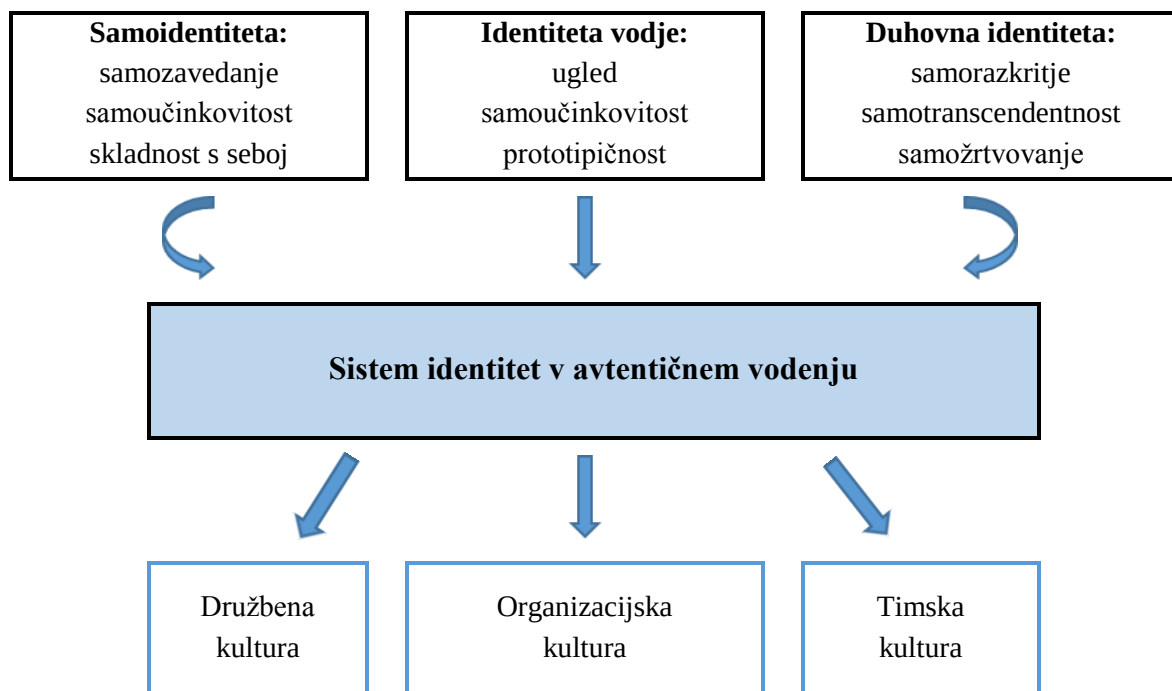
Avtentični vodja, ki je zvest samemu sebi in svojim temeljnim vrednotam, bo bolj odporen na družbene pritiske, ki bi ogrozile njegove vrednote. Zato je samozavedanje vrednot predpogoj za avtentičnost in avtentično vodenje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 350).

1.5.2 Identiteta

Identiteta je med raziskovalci definirana kot teorija posameznika, ki opisuje, medsebojno povezuje in razlaga njegove pomembne lastnosti, poteze in izkušnje. Proces določanja in izražanja lastne identitete imenujemo samoidentifikacija, ki se zasebno ugotavlja skozi razmišljanje o sebi, javno skozi razkritje, predstavitvijo in z drugimi aktivnosti, ki služijo za predstavitev posameznikove identitete ciljnim občinstvom (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 350). Identiteta pomeni »biti pravi jaz« in je družbeno konstruirana in izpopolnjena v letih odnosov, s čimer postane stabilen del nas samih.

Klenke (2007, str. 80) je identiteto vodje umestila v širši kontekst sistema identitet. Identiteta vodje je sestavljena iz podidentitete samoučinkovitosti vodenja, njegovega ugleda in prototipičnosti. Samoučinkovitost vodje zaznamo kot samozaznavanje sposobnosti osnovnih nalog vodenja, kot so podajanje delovnih usmeritev, pridobivanje pripadnosti sledilcev in premagovanje ovir. Povečan ugled vodje je povezan z večjim zaupanjem. Sistem identitet v teoriji avtentičnega vodenja je predstavljen na sliki 5.

Slika 5: Sistem identitet v teoriji avtentičnega vodenja



Vir: Klenke (2007, str. 76-87).

1.5.3 Cilji in motivi

Cilj je opredeljen kot idealizirana vizija, določeno merilo uspešnosti ali osebno prizadevanje. Med vodjami obstajajo različni cilji. Medtem ko bolj avtentične vodje motivira predvsem samopreverjanje in samoizboljševanje ciljev, na drugi strani manj avtentične vodje motivirajo predvsem ego-obrambni motivi, usmerjeni k ciljem

samokrepitve in samozaščite (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 354). S tem, ko si vodje postavijo zelo visoke cilje in pričakovanja, opolnomočijo svoje sledilce ter s skupnimi močmi sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev (Williams, Rajnandini, Deptula & Lowe, 2011, str. 3).

1.5.4 Čustva

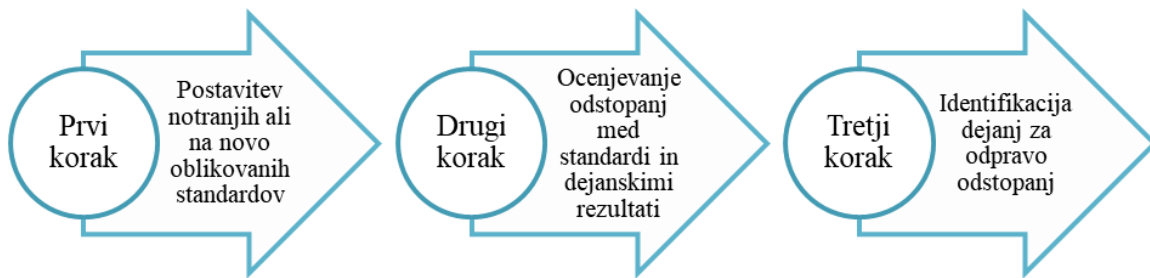
Samozavedanje ne pomeni samo zavedanja o svojih mislih, vrednotah in motivih, temveč pomeni tudi zavedanje o svojih čustvih. Zavedanje čustev je komponenta čustvene inteligence, ki pripomore k učinkovitejšemu vodenju. Raven samozavedanja je višja pri čustveno inteligentnih posameznikih, ki razumejo vzroke in vplivanje čustev na kognitivne procese in odločanje (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 378). Pomemben del čustvene inteligence je sočutje, zato lahko trdimo, da so učinkoviti avtentični vodje sposobni razumeti čustva svojih sledilcev (Hannah & Avolio, 2011, str. 989). Avtentično vodenje pozitivno vpliva na pozitivna čustva sledilcev prek identifikacije z vodjami, kar vpliva na pozitivnejši odnos in vedenje sledilcev ter ustvarja pogoje za večje zaupanje in občutek identifikacije s ključnimi nameni vodje in organizacije (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 812).

Penger (2006, str. 113) omenja, da avtentični vodja s pomočjo informacij, ki mu jih dajejo čustva, pogosto vpliva na vedenje in razmišljanje sodelavcev na način, ki jim omogoča uspešnejši razvoj in udeleževanje organizacijskih izzivov. Takšna sprememba razmišljanja in vedenja pomeni glavni način vplivanja čustev na razvoj avtentičnega vodenja in s tem na razvoj organizacijske identitete prek oblikovanja identitete posameznikov. Nekateri pozitivni ali negativni čustveni dogodki lahko v posameznikih sprožijo globok občutek samorefleksije, ki na koncu vpliva na usmeritve, ki jim posameznik sledi pri razvoju vodenja.

1.6 Samoregulacija

Samoregulacijo raziskovalci avtentičnega vodenja opisujejo kot obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 122). Shaw (2010, str. 95) samoregulacijo definira kot proces, preko katerega avtentični vodja uskladi svoje vrednote s svojimi nameni in dejanji. Pomemben element samoregulacije predstavlja tudi ravnanje v skladu z etičnimi pravili ter izražanje pozitivnega psihološkega kapitala (Sparrowe, 2005, str. 423). Vodje z visokimi moralnimi kvalitetami imajo sposobnost hitreje prepoznati moralne dileme na delovnem mestu (May, Hodges, Chan & Avolio, 2003, str. 247). Kot lahko vidimo na sliki 6, gre pri samoregulaciji za proces, kjer si vodje prizadevajo doseči samokontrolo preko notranjih ali na novo določenih standardov. Ti standardi predstavljajo osnovo za ocenjevanje odstopanj od dejanskih rezultatov. Za končno dosego samokontrole je pomembna identifikacija dejanj za odpravo odstopanj oziroma vseh neskladnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 109).

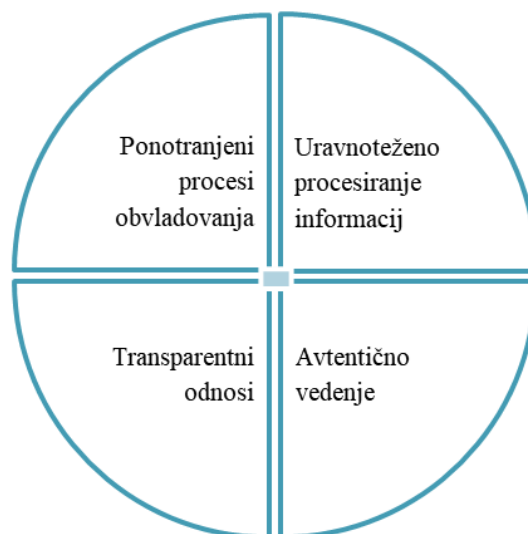
Slika 6: Proces samoregulacije



Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 109).

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 347) med elemente samoregulacije uvrščajo ponotranjeni proces obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, avtentično vedenje in transparentne odnose. Omenjeni elementi so prikazani na sliki 7. Uravnoteženo procesiranje razumemo kot uravnoteženo zaznavanje in ocenjevanje samega sebe. Uravnotežena obdelava informacij se kaže v natančnem in uravnoteženem dojemanju in vrednotenju samega sebe. Transparentni odnosi pomenijo resnično in iskreno predstavljanje avtentičnega jaza med vodjo in sledilci (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 95).

Slika 7: Elementi samoregulacije



Vir: Avolio & Gardner (2005, str. 354).

1.6.1 Ponotranjenje moralnega vidika

Ponotranjenje moralnega vidika se nanaša na ponotranjeno in povezano oblikovanje samoregulacije in se osredotoča na vedenje vodje, ki ga vodijo osebni moralni standardi in vrednote. Pri tem ne temelji na zunanjih pritiskih kolegov, organizacije ali družbe (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010, str. 902). Moralna komponenta je

med raziskovalci opisana kot proces etičnega in transparentnega odločanja. Preko tega procesa avtentični vodje razvijejo in utemeljijo svoje ravnanje na moralnih sposobnostih, učinkovitosti, pogumu in prožnosti, s čimer dosega reševanje etičnih vprašanj (Avolio & Gardner, 2005, str. 324). Cooper, Scandura in Schriesheim (2005) za pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno moralno perspektivo trdijo, da so to najboljši predhodniki oziroma posledice avtentičnega vodenja. Avolio in Gardner (2005, str. 324) po drugi strani trdita, da ponotranjenje pozitivnega moralnega vidika predstavlja enega izmed osnovnih elementov teorije razvoja avtentičnega vodenja. Ko pride do težkih etičnih dilem in izzivov, se od vodij, ki delujejo v skladu z moralnim vidikom, pričakuje, da bodo razmišljali in delovali bolj socialno in etično (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 112). Avtentični vodja je kljub pritiskom oziroma nasprotovanju tako znotraj kot zunaj organizacije sposoben sprejemati moralne odločitve.

1.6.2 Uravnoteženo procesiranje informacij

Uravnotežena obdelava informacij je opredeljena kot objektivno analiziranje vseh relevantnih informacij preden vodja pride do končne odločitve (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010, str. 902). Vključuje zaznavanje in ocenjevanje samega sebe, prav tako pa gre za aktivno iskanje in premlevanje idej, ki jih predlagajo drugi. Avtentični vodje, ki pri sebi uravnoteženo procesirajo prejete informacije, so dovzetni za različne poglede in vedno prosijo za mnenje svoje sodelavce. V nepristransko procesiranje je vključena izdelava točne in nepristranske samoocene ter družbeno primerjanje na način, ki je razmeroma svoboden in se ne naslanja na pristranski obrambni mehanizem (Gardner, Fischer & Hunt, 2009, str. 468). Uravnotežena obdelava informacij se prav tako kaže v posredovanju povratnih informacij vodje svojim sledilcem (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 112-114). Do učinkovite obdelave informacij pride takrat, ko se posamezniki ne osredotočajo preveč na svoj ego. Omenjen proces lahko primerjamo z ogledalom v smislu, da se nekateri ljudje bolj ukvarjajo s svojo podobo kot s svojim pravim jazom (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 112). Osebe z optimalno samozavestjo so manj obremenjene z egom, zato so sposobne objektivnejšega ocenjevanja in sprejemanja tako pozitivnih kot negativnih vidikov, lastnosti in kvalitet o njih samih. Omenjeni vzorec vključuje tudi avtentične vodje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 356).

1.6.3 Relacijska transparentnost vodje

Relacijska transparentnost vodje je opredeljena kot posameznikova predstavitev resničnega jaza za razliko od lažnega jaza v razmerju z drugimi (Gardner, Fischer & Hunt, 2009, str. 468). Do tega pride takrat, ko vodja kaže visoko stopnjo odprtosti, samorazkritja in zaupanja v tesnih odnosih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347). Odprtost in resnicoljubnost se pojmuteta kot zavezanost pomoči bližnjim z vidika lociranja pozitivnih in negativnih vidikov njihovih resničnih osebnosti (Gardner, Avolio, Luthans, May &

Walumbwa, 2005, str. 357). Proces samorazkritja predstavlja izmenjavo informacij in izražanje resničnih misli in čustev (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010, str. 902). Rezultat procesa samorazkritja so vezi, ki temeljijo na intimnosti in zaupanju ter spodbujanju, da bi zaposleni storili enako. Odkrito izmenjevanje informacij med vodjo in sledilci zagotavlja razvoj skupne intuicije in izmenjavo in pridobivanje znanj med njimi (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 357). Relacijsko transparentni vodje imajo s svojimi sledilci sposobnost vzpostaviti poštene, odprte in zaupanja vredne odnose (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 112).

1.6.4 Avtentično vedenje

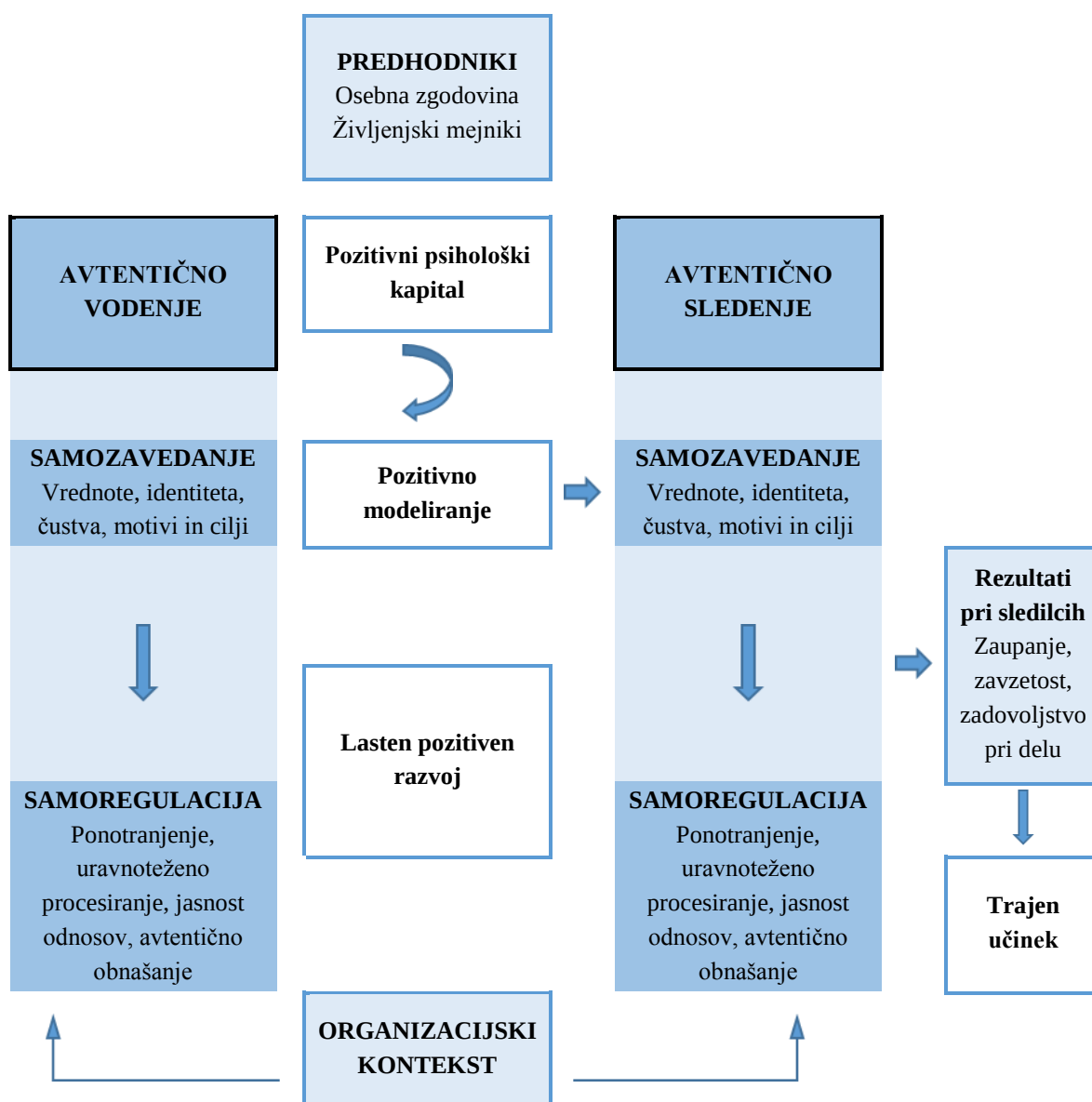
Avtentično vedenje je definirano kot delovanje v skladu z vrednotami, željami in potrebami posameznika, kjer ni namen ugoditi drugim, biti nagrajen ali se izogniti kaznim (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, str. 357). Avtentično vedenje se prepozna v posameznikovem odražanju svobodnih in naravnih izražanih čustev, motivov in nagnjenj. Če vodja želi od svojih sledilcev pridobiti zaupanje, mora svoje usklajene vrednote zagovarjati preko svojih dejanj ter sprejemati etične in prave odločitve (Wong & Cummings, 2009, str. 525). Za vodjo je potrebno, da se prilagodi vrednotam družbe, v kateri funkcionira (Fields, 2007, str. 196). Avtentično vedenje je pozitivno povezano s samozavedanjem in uravnoteženo obdelavo informacij (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 357). Do avtentičnega vedenja pride takrat, ko je avtentičnost dosežena na vsaki stopnji samoregulacije, torej je povezana in se hkrati tudi ločuje z zavedanjem, procesiranjem in vedenjskimi komponentami. May, Hodges, Chan in Avolio (2003, str. 255) se strinjajo, da je avtentično vedenje tako vodij kot tudi njihovih sodelavcev nujno za celovitost organizacij.

2 ELEMENTI RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ

2.1 Elementi razvoja avtentičnih vodij

V prvem poglavju magistrskega dela smo ugotovili, da osnovo za razvijanje avtentičnosti pri vodji predstavlja dogajanje na ravni posameznika, ki poteka preko samozavedanja, samoregulacije, avtentičnega delovanja in odnosov. Šele po zaznavanju naštetih dejavnikov lahko vodja skozi izkazovanje svojih ključnih vrednot, motivov in ciljev pri svojih sledilcih razvije zaupanje. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) kot osnovna elementa razvoja avtentičnega vodenja navedejo osebno zgodovino posameznika in njegove življenjske mejnike. Avtentičnega vodjo motivirajo mejniki in pomembni, tako negativni kot pozitivni, dogodki v življenju. Niz prelomnih trenutkov v življenju avtentičnega vodje tako vpliva na njegov razvoj, z njihovo pomočjo pa si vodja oblikuje svoje temeljne vrednote in prepričanja, kar mu v nadaljevanju daje močno oporo pri vodenju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123). Na sliki 8 je prikazan model razvoja avtentičnega vodenja preko opisanih ključnih elementov.

Slika 8: Model razvoja avtentičnega vodenja prek ključnih elementov (Černetov model)



Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 122).

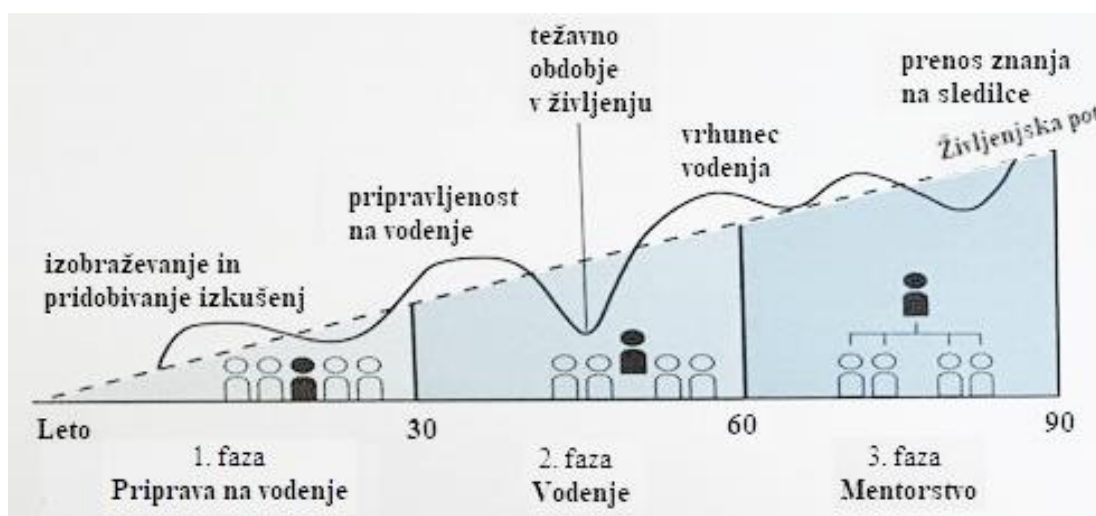
Jensen in Luthans (2006, str. 649) med elemente razvoja avtentičnega vodenja uvrščata tudi organizacijski kontekst, kamor spadajo kultura in klima v organizaciji, sodelavci in podporni sistemi. Luthans in Avolio (2003) menita, da sta ključna elementa še lasten pozitiven razvoj in pozitivni psihološki kapital vodje, razčlenjen na samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Kombinacija teh dveh elementov vpliva na krepitev procesa samozavedanja in samoregulacije (Penger, 2006, str. 101) in ima bistveno vlogo pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev (Dimovski, Penger, Peterlin, Černe & Marič, 2011, str. A12). Avtentično vodenje tako ne predstavlja samo avtentičnosti vodje kot posameznika, temveč vsebuje tudi avtentične odnose s sledilci. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) za te odnose pravijo, da morajo temeljiti na zaupanju, transparentnosti, odprtosti, morajo biti tudi ciljno usmerjeni in dajati poudarek na razvoju sledilcev.

2.2 Predhodniki

Kot predhodniki avtentičnega vodenja se razumejo osebna zgodovina posameznika in ključni mejniki v njegovem življenju, ki predstavljajo ključna elementa razvoja avtentičnega vodenja. Luthans in Avolio (2003) namreč trdita, da se proces razvoja avtentičnega vodenja začne s posameznikovo razlago o akumuliranih življenjskih izkušnjah in se nadaljuje s stalno razlago mejnikov, ki čez čas povzročijo nadaljnji samorazvoj. Avtentične vodje se oblikujejo v nizu prelomnih trenutkov v njihovem življenju, ki tvorijo njihovo identiteto (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123). Skozi svoje prelomne življenjske dogodke nabirajo izkušnje, vrednote in prepričanja, kar jim v nadaljevanju daje močno oporo pri vodenju (Shamir & Eilam, 2005, str. 402). S tem vodje tudi vplivajo na sodelavce in svojim sledilcem služijo kot vzorniki in motivacijski zgledi. Sodelavci zaznavajo lastnosti vodje z neposrednim opazovanjem in skozi interakcijo z njimi, zato vodje preko izražanja njihovih temeljnih vrednot, pozitivnih čustev in ciljev skrbijo za razvoj zaupanja v njih (Penger, 2006; George, 2007, str. 132).

Življenjska pot avtentičnega vodje je zelo razgibana in vsebuje številne vzpone in padce, kot prikazuje slika 9. Avtentični vodja se na tej poti sooči s tremi različnimi fazami. V prvo fazo je vključeno izobraževanje in nabiranje izkušenj. Ta faza pogostokrat vsebuje zamenjavo službe in s tem nabiranje dragocenih izkušenj in znanja. Pri drugi fazi je vodja osredotočen na vodenje. V tem obdobju močno pridobi na izkušnjah, saj jih gre večina skozi težavno obdobje, kar na njih vpliva kot velika preizkušnja. Prestano težavno obdobje pri vodji povzroči preoblikovanje razumevanje vodenja, kar vpliva na pospešitev njegovega osebnostnega razvoja in dosežek vrhunca vodenja. V zadnji fazi je vodja v obdobju konca aktivne kariere in svoje znanje prenaša na mlajše. Faza vsebuje svetovanje in poučevanje v različnih organizacijah. Za posameznika to obdobje predstavlja najbolj ustvarjalno ter zaželeno (George, 2003, str. 16).

Slika 9: Pot do avtentičnega vodenja



Vir: Dimovski in drugi (2013, str. 74).

2.2.1 Osebna zgodovina

Posameznikova zgodovina oziroma njegove izkušnje predstavljajo prvi element razvoja avtentičnega vodenja, ki vključuje zgodnje otroštvo, družino, prijateljstva, kulturo, izobrazbo, delovne izkušnje vodje, predvsem pa vzornike in prejšnje izkušnje z vodenjem. Ti dogodki pripomorejo k razvoju posameznikovega edinstvenega pojmovanja jaza in najbolj pridejo do izraza ob njegovih življenjskih mejnikih. Za vodjo je pomembno, da dojema lastne izkušnje in posebne dogodke, ki zaznamujejo njegovo življenje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 359).

2.2.2 Mejniki v življenju

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) za mejnike pravijo, da so motivatorji za avtentično pot vodje. Kot smo lahko videli v predstavljenem modelu razvoja avtentičnega vodje, so mejniki predstavljeni kot pobudniki za povečanje stopnje samozavedanja vodje, pri njemu pa spodbujajo tudi razvoj osebne rasti. Mejniki predstavljajo tako dramatične kot tudi komaj opazne spremembe posameznikovih okoliščin in so lahko tako negativni kot pozitivni dogodki v posameznikovem življenju. Negativni mejniki so dogodki kot so bolezni, smrt bližnjega, izguba službe ali finančni zlom, medtem ko so pozitivni mejniki lahko dogodki, ki vključujejo napredovanje na višje delovno mesto, prostovoljno spremembo službene kariere, prijateljstvo z osebo z drugačnim pogledom na svet, delo z novim sodelavcem, ki ima drugačen pristop do poslovanja, branje knjige z edinstvenim pogledom, spoznanje z zgledom navdihujočega posameznika in podobno (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347-348).

2.3 Organizacijski kontekst

Organizacijski kontekst je pomemben del razvoja avtentičnega vodje, ki pospešuje njegovo razvijanje samozavedanja in samoregulacije. Vodje imajo vpliv na razvoj organizacijskega konteksta, ki ima po drugi strani vpliv na njihove sledilce. Sledilci namreč iz organizacijskega konteksta, v katerem delujejo, prejemajo informacije in smernice za svoje vedenje. Vodje morajo imeti tako vpliv na norme, prepričanja in vrednote, ki prevladujejo v organizaciji, posledično pa tudi na kulturo in na sprejemanje sodelavcev v organizaciji. Organizacijski kontekst je sestavljen iz več dejavnikov, in sicer kulture, organizacijske klime, sodelavcev in podpornih sistemov. Našteti dejavniki vplivajo na razvoj avtentičnih vodij in njihovih sledilcev ter posledično na dolgotrajno uspešnost organizacije (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Če želi avtentični vodja doseči pozitivne rezultate sledilcev, mora zagotoviti takšno delovno okolje, ki ima popolni dostop do informacij, virov in podpore. Med podrejenimi mora širiti vrednote in vzpodbujati pripadnost, v nasprotnem primeru bi bil njegov proces razvoja od organizacijskega okolja zavrnjen. Takšno okolje mora zagotavljati prožnost za učenje in razvoj strukturno in vzajemno poštenih postopkov.

Na vedenje posameznikov v organizaciji pa ne vpliva samo okolje znotraj organizacije, temveč je pomemben tudi vpliv okolja zunaj organizacije na organizacijski kontekst. S tem ko vodja in sledilci vlagajo svoj čas in energijo za vzpostavitev dobre organizacijske klime, okolje organizacije in kultura postaneta njena trajna konkurenčna prednost (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 367).

2.3.1 Klima v organizaciji

Organizacijsko klimo si lahko predstavljamo kot ozračje v organizaciji, ki vpliva na vedenje zaposlenih in njihovo delovanje. Nastane kot posledica različnih preteklih ali sedanjih znanih in neznanih dejavnikov iz širšega in ožjega okolja. Cilj vodij v organizaciji je zavestno ustvariti klimo, ki omogoča čim boljši izkoristek vseh sposobnosti v organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 74). Schneider (1990, str. 384) opredeljuje klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji.

Dobra organizacijska klima je ustrezna za intenzivno učenje, inovacije, hitro prilagajanje na spremembe, razvoj zaposlenih, rast in konkurenčnost organizacije, posledično pa tudi na njeno uspešnost (Mihalič, 2007, str. 106). Bolj kot je organizacijska klima ustrezna, večje bo zadovoljstvo zaposlenih. V nasprotnem primeru, kjer bo posameznik z organizacijsko klimo nezadovoljen, lahko pride do želje po spremembi organizacijske kulture in klime, želja, potreb in zadev ali celo do pasivnega delovanja in odklonilnega vedenja zaposlenih (Mihalič, 2007, str. 100). Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki organizacijske klime, kot so npr. varnost zaposlitve, višina plače, nagrade, odnosi med sodelavci in razmerja med delavci njihovimi vodjami (Schneider, 1990, str. 303-304).

2.3.2 Kultura v organizaciji

Ivanko (1999, str. 209) organizacijsko kulturo opredeljuje kot sistem vrednot, verovanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki predstavljajo temelj delovanja in vedenja ljudi v organizaciji. McShane in Von Glinow (2013, str. 406) organizacijo kulturo opišeta kot DNK zapis organizacije, ki se ga od zunaj ne vidi, ampak močno vpliva na potek dogodkov znotraj organizacije. Kultura predstavlja identiteto organizacije in odsev vizije in ciljev podjetja ter predstavlja temelj za delovanje ostalih aktivnosti v podjetju (Allen, 2003, str. 76). Organizacijska kultura je rezultat vplivov zunanjega okolja, notranjih potencialov organizacije, odzivov v kriznih situacijah in raznih dejavnikov, ki se ne nanašajo na znanje iz okolja ali članov organizacije (Schein, 2004, str. 134).

Kultura organizacije poleg oblikovanja identitete podjetja med drugim vpliva tudi na krepitev skupinske pripadnosti, stabilnost socialnega sistema, razlikovanje neke organizacije od druge ter predstavlja kontrolni sistem, ki vodi in oblikuje vedenje zaposlenih v organizaciji (Robbins, 2005, str. 232).

Oblikovanje organizacijske kulture je odvisno od izražanja vrednot v vsakodnevnem obnašanju zaposlenih. Schein (2004, str. 17) pravi, da se kultura oblikuje že v nekaj začetnih urah oblikovanja tima, kjer pride do spontanih interakcij med posamezniki, ki čez čas v organizacijo prinesejo vzorce obnašanja. Robbins (2005, str. 233-235) pri oblikovanju organizacijske kulture tudi dodaja, da tukaj veliko vlogo igra posameznikovo ujemanje vrednot z vrednotami organizacije, torej morajo imeti zaposleni podobne vrednote. Na oblikovanje pomembno vpliva tudi način razmišljanja in delovanja vodij, ki med svoje zaposlene prenašajo norme in vrednote. Tretji dejavnik oblikovanja organizacijske kulture predstavlja proces socializacije, kjer vodje svoje zaposlene seznanjajo z načini delovanja organizacije.

2.3.3 Sodelavci

Sodelavci v organizaciji in njihovo zadovoljstvo predstavljajo osnovo za uspešno delovanje organizacije. Sodelavci morajo biti za uspešno delovanje zavzeti, kar pomeni da so produktivni in da so predani in zvesti organizaciji. Harrison (1992) pravi, da ima pri razvoju sodelavcev vodja ključno vlogo. Vodja spremlja svoje podrejene pri njihovem delu, jih opazuje, ocenjuje ter s tem spoznava njihove prednosti in potencialne, ki bi jih lahko izrabil na razvojnih področjih. V podjetjih zaposlenim posvečajo čedalje več pozornosti, saj je uspešnost organizacije odvisna od kakovosti njenih zaposlenih in od tega, kako jo prenese v rezultate dela (Zupan, 2001, str. 42). Weisbach in Dachs (1999) ugotavljata, da ker med sodelavci v organizaciji prihaja do interakcij in vzpostavljanja odnosov, je potrebno dopuščati neformalne odnose med njimi, saj to zvišuje njihovo spontano povezanost in izboljšuje organiziranost podjetja. Kar se tiče delovne aktivnosti zaposlenih v organizaciji, Jančič (1990) pravi, da imajo pomembno vlogo njihovi subjektivni občutki, ki nastanejo kot posledica medčloveških odnosov. Med subjektivne občutke štejemo npr. občutek rezultatov dela, dosežka, delovnih izzivov, varnost zaposlitve, priznanje za dobro delo itd.

2.4 Pozitivni psihološki kapital vodje

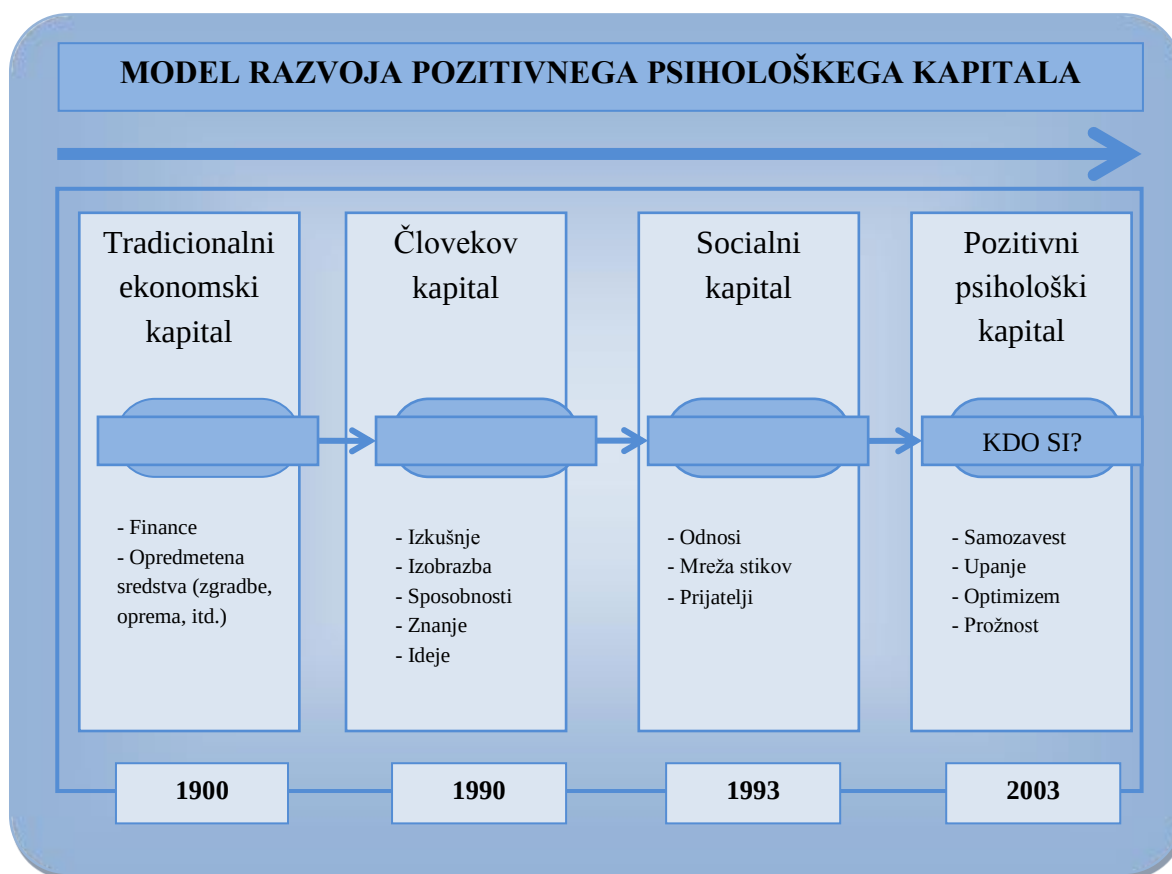
Pozitivni psihološki kapital je splošno opredeljen kot posameznikovo pozitivno psihološko stanje razvoja (Avey, Avolio & Luthans, 2011, str. 283). Glavni raziskovalci psihološkega kapitala so se osredotočali na koncept pozitivne psihologije, bistvo psihološkega kapitala pa temelji na vprašanju »Kdo sem?« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 121). To pomeni, da se mora vodja namesto na svoje slabosti osredotočiti na svoje pozitivne lastnosti (Wright & Cropanzano, 2004). Vpeljava pozitivnega vedenja in elementov pozitivne psihologije je v sodobnih organizacijah skorajda nujno potrebna.

Človeški resursi v današnjem globalnem gospodarstvu predstavljajo konkurenčno prednost, zato so naložbe v ljudi pomembne za dvig uspešnosti in učinkovitosti organizacije (Penger & Dimovski, 2006, str. 433). Tako kot druge oblike kapitala tudi pozitivni psihološki kapital predstavlja večdimenzionalen konstrukt. Luthans in Avolio (2003) med dimenzije

pozitivnega psihološkega kapitala uvrščata samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Naštete lastnosti igrajo ključno vlogo pri razvijanju zaposlenih za ohranjanje vodilnega položaja (Avolio & Gardner, 2005, str. 324).

Psihološki kapital gre čez meje človekovega in socialnega kapitala. Vodja z višjo ravno pozitivnega psihološkega kapitala kaže pozitivne lastnosti in večjo zmogljivost (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010, str. 941-942). Osebna določba »Kdo sem?« je enako pomembna kot »Kaj ali koga poznaš?« (Penger & Dimovski, 2006, str. 433). V teoriji pozitivnega organizacijskega vedenja, ki jo je razvil Luthans, je omenjeno, da bodo morale sodobne organizacije poleg finančnega upravljati tudi druge oblike kapitala. Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala je prikazan na sliki 10.

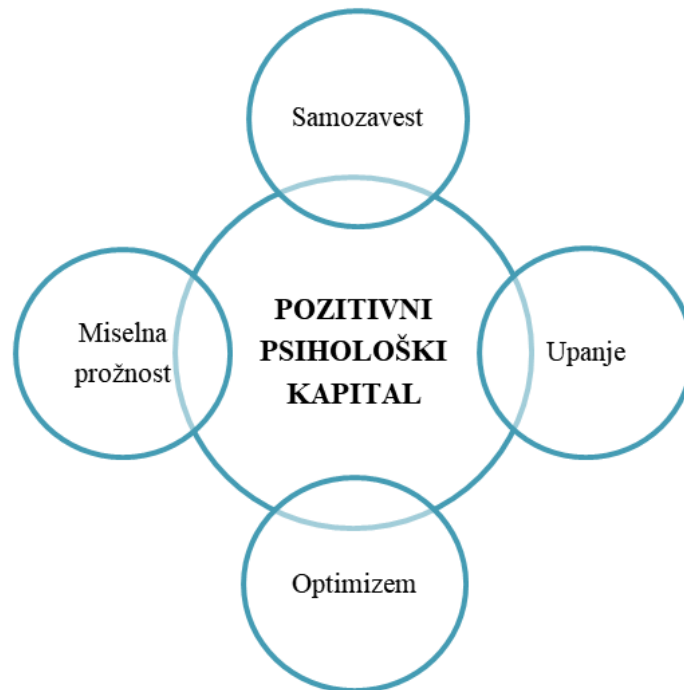
Slika 10: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 120).

Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala predstavlja slika 11. Predstavljene elemente (samozavest, miselna prožnost, optimizem in upanje) vodja gradi z osredotočenostjo na razvijanje dobrih lastnosti, kar naredi organizacijo bolj individualno in uspešnejšo. Omenjena psihološka stanja skupaj s kombinacijo pozitivnega organizacijskega konteksta in določenih sprožilnih dogodkov okrepijo samozavedanje in samoregulacijo vodje kot del procesa lastnega pozitivnega razvoja (Penger, 2006, str. 101).

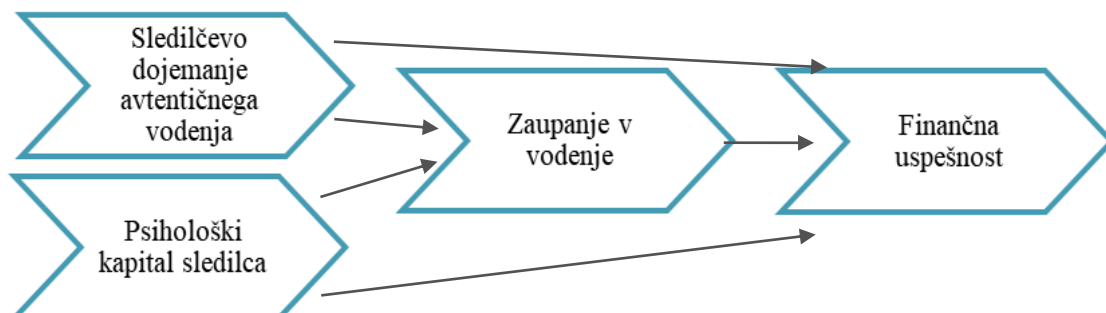
Slika 11: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Penger (2006, str. 79); Dimovski in drugi (2013, str. 56).

Clapp-Smith, Vogelgesang in Avey (2009, str. 229) v svojem modelu psihološkega kapitala trdijo, da ima pozitiven psihološki kapital vpliv na pozitivno klimo vsakega posameznika, kar pripelje do večjega zaupanja sledilcev v vodjo. Sledilci so tako pripravljeni posvetiti več časa in energije za doseganje pozitivnih rezultatov, kar vpliva na povečanje prodaje v daljšem časovnem obdobju (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 229). Odnos med vodjo in sledilci na podlagi pozitivnega psihološkega kapitala je prikazan na sliki 12.

Slika 12: Teoretični model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey (2009).

Avtentični vodja s svojim vedenjem vpliva na ponotranjenje sledilčevih vrednot, s čimer mu sledijo pri spoznavanju samega sebe (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Ta proces imenujemo lasten pozitiven razvoj. Posameznik z razvitim psihološkim stanjem je dovolj samozavesten, da za dosego uspeha vложи potreben napor; je optimističen in ima željo po doseganju uspehov v sedanjosti in v prihodnosti; usmerjen je k doseganju ciljev; ohranja pozitivnost ob morebitnih problemih in težavah (Avey, Avolio & Luthans, 2011, str. 283). Prav tako obstaja pozitivna povezava med pozitivnostjo vodje in pozitivnostjo sledilcev in njihovo uspešnostjo (Avey, Avolio & Luthans, 2011, str. 282).

2.4.1 Samozavest

Samozavest je po raziskavah psihologa Bandure opredeljena kot posameznikovo zaupanje v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo zadane naloge (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 127). Je psihološka lastnost, ki je rezultat posameznikovega razmišljanja in temelji na zaznavanju njegovih sposobnosti glede na pričakovane izzive in zahtevnost naloge, pri čemer jo lahko tudi sam razvija in spreminja (Hollenbeck & Hall, 2004, str. 257-258).

Samozavestni ljudje naloge ne vidijo kot oviro temveč kot izziv, ki ga skušajo opraviti čim bolj z odliko. Pri morebitnih težavah ne odnehajo, temveč poskušajo, dokler ne dosežejo zastavljenega. To znanje delijo med sodelavce, s čimer širijo motivacijo in napore tudi med njih (Dimovski in drugi, 2013, str. 57). Za uspešno opravljeno nalogo so pripravljeni vložiti veliko truda (Larson & Luthans, 2006, str. 50). Samozavestna oseba ima pozitivno mišljenje in obvladuje stres (Luthans, 2002, str. 697).

Samozavestni posamezniki bodo vedno imeli zadane cilje, ki jih bodo zaradi svoje samozvesti najverjetneje tudi dosegli. Nesamozavestne osebe težje komunicirajo, prevzemajo nove naloge ter odgovornosti in imajo večje težave pri odločanju (Haydar Sar, Avcu & Isiklar, 2010, str. 1206). Navadno se držijo določenih zunanjih standardov ali pa si postavijo cilje, ki niso realno izvedljivi (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown & Evans, 2006, str. 70).

Samozavest je značilna za določen položaj v družbi. Če oseba želi razvijati in krepiti samozavest, mora iz vseh strani vlagati napor, kar pomeni, da ni nujno, da bo oseba enako samozavestna v različnih okoljih. Samozavest je pomemben del avtentičnega vodenja, ki vpliva tudi na sledilce, saj jim predstavlja pozitiven model za povečanje samozvesti in izraža gotovost, ki jo potrebujejo, da se lahko osredotočajo na svoje naloge (Luthans, 2002, str. 699).

V tabeli 3 so prikazani pristopi za izboljšanje samozvesti.

Tabela 3: Vaje za krepitev samozavesti

Vaje in pristopi za krepitev samozavesti	Opis vaje/pristopa
Program mojstrskih izkušenj	• Je najučinkovitejši pristop k razvoju samozavesti zaposlenih, saj jim da neposredno informacijo o uspehu. • Dejanski dosežki povečujejo samozavest sodelavcev in njihovo prepričanje v sposobnosti za izpolnitev zahtevanih nalog. • Zaposleni morajo biti usmerjeni k dosegljivim in konkretnim ciljem, ki jim predstavljajo izziv. • Močan in trajen občutek samozavesti je izoblikovan z mojstrskimi izkušnjami, ki so pridobljene z vztrajnostjo in s sposobnostjo učenja.
Program učenja prek neposrednih izkušenj drugih in opazovanja	• Učenje drugih ljudi na podlagi neposrednih izkušenj, pridobljenih z opazovanjem drugih pri enakih opravilih. • Gre za demonstracijo uspešnega mentorja ali učenje z opazovanjem sebi podobnih oseb. • Model podoben posamezniku, z vztrajnostnim trdom vpliva na njegovo krepitev samozavesti, saj preko opazovanja začnejo verjeti, da so tudi sami sposobni izvesti nalogo. • Gre za strategijo razvijanja samozavesti s programi usposabljanja.
Program družbenega prepričanja in mnenj kompetentnih posameznikov	• Gre za razvijanje samozavesti s prepričevanjem ljudi. • Neprijazne besede oziroma že manjša negativna pripomba imajo lahko močan vpliv na čustva in padec samozavesti ter motivacije. • S spodbudnimi akcijami, objektivnimi informacijami, z naravnostjo in prisotnostjo se lahko doseže učinkovitejše družbeno prepričanje.
Program fizične in psihološke pripravljenosti posameznikov	• Odlično fizično in psihološko stanje je dobro izhodišče za gradnjo samozavesti in psihološkega kapitala. • Negativni fizični in emocionalni občutki (neuspeh, bolezen, zaskrbljenost, depresija, stres) zmanjšajo samozavest, čeprav je to običajno le začasna izguba samozavesti. • Predstavljive izkušnje, v katerih si oseba predstavlja, kako uspešno premaguje ovire in izzive, lahko vplivajo na krepitev samozavesti.

Vir: Penger (2006, str. 84).

2.4.2 Upanje

V današnjih negotovih časih pomemben element psihološkega kapitala predstavlja tudi razvoj upanja v lepšo prihodnost. Upanje je opredeljeno kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na interakciji med ciljno usmerjeno energijo, uspešnim delovanjem in določenimi potmi, ki so potrebne za doseg ciljev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004,

str. 808-810). Ljudje z visoko stopnjo upanja so bolj motivirani za doseg ciljev, za katere imajo dobro oblikovane plane. Ob soočenju z ovirami ne obupajo, temveč imajo pripravljene tudi alternativne poti, ki bi jim pokazale drugačne možnosti za doseg ciljev (Penger, 2006, str. 80). Poleg tega imajo nižjo stopnjo zaskrbljenosti in strahu ter so za razliko od tistih z nižjo stopnjo upanja sposobni po neuspehih odražati relativno bolj pozitivna čustva (Shorey, Little, Snyder, Kluck & Robitschek, 2007, str. 1918). V tabeli 4 so prikazane smernice za razvoj upanja.

Tabela 4: Smernice za razvoj pozitivnega upanja

Priporočila	Opis smernice
Postavitev in razjasnitev specifičnih organizacijskih in osebnih ciljev, ki prinašajo izzive	Potrebno je vključiti številčne podatke in ciljne datume. Zastavljeni cilji morajo biti zahtevni, vendar ne nemogoče raztegljivi. Ob nizki ravni upanja je potrebno začeti z lažje in hitreje dosegljivimi cilji, s čimer dosežemo višjo stopnjo upanja.
Uporaba Snyderjeve metode postopnosti	S to metodo razbijemo cilje v obvladljive podkorake, ki poudarjajo naš napredek in nam dajo izkušnjo manjših uspehov.
Razvoj vsaj ene alternativne ali kontingenčne poti	Za uresničitev cilja je potreben razvoj akcijskega plana. Razmislek in trud je potrebno posvetiti predvsem razvijanju poti in akcijskih načrtov za prvotni cilj.
Vživitev v proces delovanja v smeri cilja	Ne sme se osredotočati le na končen dosežek in rezultat. Za razvoj delovanja so potrebne participativne pobude, kot sta delegiranje in opolnomočenje, kar zaposlenim daje občutek nadzora nad seboj in nad sedanostjo ter prihodnostjo svoje učeče se organizacije.
Pripravljenost in voljnost vztrajanja v primeru ovir in problemov	Členitev zahtevnih ciljev v podcilje in opolnomočenje krepi pri zaposlenih doseganje postopnega napredka, začasnih dodatnih ciljev in zmag na poti k uresničevanju temeljnega cilja, kar krepi njihovo upanje.
Pripravljenost in usposobljenost definirati, katere alternativne poti izbrati in kdaj	V primeru da pot za izpolnitev cilja ni več dosegljiva, pride v poštev ta smernice, katere veščine pomaga graditi analiza »kaj če« in planiranje scenarijev.
Pripravljenost in usposobljenost definirati, kdaj in kako ponovno postaviti cilj v izogib pasti praznega upanja	Potrebno je prepoznati, kdaj na poti do cilja ne glede na izbrano pot ni smiselno vztrajati. Če prvotnega cilja ni mogoče uresničiti, je potrebno premisliti, kdaj in kako ga spremeniti ali preiti na drug cilj.

Vir: Penger (2006, str. 85).

Upanje avtentičnega vodje pomembno vpliva na uspešnost organizacije in zadovoljstvo ter pripadnost zaposlenih (Froman, 2010, str. 60). Avtentične vodje z visokim upanjem njihovi zaposleni vidijo kot zanesljive in verodostojne vire povratnih informacij, zato je pomembno, da vodje zaupajo v uspešno opravljanje nalog zaposlenih, s čimer pri njih krepijo upanje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 130). Upanje sestavljata dve medsebojno povezani in vzajemno delujoči komponenti, in sicer volja in pot. Moč volje posameznike motivira in jih prepriča v oblikovanje planov za doseg ciljev, pot pa jim predstavlja zmožnost vztrajanja pri določanju poti za doseg zastavljenih ciljev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 808). Da se pri vodjih in sledilcih razvija upanje, je potrebno obogatiti cilje, delovanje in poti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 130).

2.4.3 Optimizem

Seligman optimizem opredeli kot spoznavni proces v naših možganih, v katerega so vključeni pozitivni pričakovani rezultati in vzročne značilnosti specifičnega značaja, namenjene za pojasnjevanje dobrih ali pozitivnih dogodkov. Kot pozitivni pojasnjevalni slog pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzročnim značilnostim, negativne pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzročnim značilnostim (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 813). Pri več avtorjih je dokazana povezanost med optimizmom in avtentičnim vodenjem. Avtentični vodja je pri sodelavcih dolžan dvigniti raven optimizma. Idealen tip optimizma, ki naj bi ga razvijali vodje in sodelavci v organizacijah, je definiran kot tako imenovani Schneiderjev realistični optimizem, ki ljudem omogoča, da so sposobni uporabljati različne pojasnjevalne sloge, tako optimistične kot pesimistične, in svoj slog prilagoditi trenutni situaciji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 133). Schneiderjevi pristopi razvijanja optimizma, primerni za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala avtentičnih vodij, so opisani v tabeli 5.

Tabela 5: Schneiderjevi pristopi za razvoj optimizma

Pristop	Opis pristopa
Prizanesljivost do preteklosti	• Vodje in sodelavci se morajo naučiti sprejeti svoje napake iz preteklosti in si odpustiti. • Neuspeh je potrebno sprejeti, se iz tega kaj naučiti in si dati novo priložnost.
Spoštovanje sedanjosti	• Potrebno se je zavedati pomena sreče in zadovoljstva pozitivnih strani sedanjega življenja. • Vključuje dejavnike, nad katerimi posamezniki imajo kontrolo, in tudi tiste, ki so zunaj njihovega nadzora in volje.
Iskanje priložnosti v prihodnosti	• Prihodnost ter dvome, ki jih prinaša prihodnost, je potrebno razumeti v smislu priložnosti za rast in napredek, do česar imajo posamezniki pozitiven odnos.

Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 133).

Optimizem je močno povezan s celovito pozitivno psihologijo, saj vpliva na povečanje ravni motivacije, večjo delovno uspešnost, zadovoljstvo na delovnem mestu in vztrajnost ob soočanju z ovirami in težavami (Penger, 2006, str. 81). Optimistični ljudje so osredotočeni na ugodne dogodke, kar poveča njihovo samospoštovanje in pripravljenost na delo. Omogoča jim tudi premik od neprijetnih življenjskih doživetij, jih varuje pred negativnimi izidi, občutkom krivde, samoobtoževanjem in neuspehom (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 132).

2.4.4 Prožnost

Prožnost je posameznikova sposobnost, da si opomore od neugodnih ali stresnih dogodkov (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 231). Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 134) opisujejo prožnost kot zmožnost odvritve od negativnosti, negotovosti, neuspeha, napak, ali celo pozitivnih, vendar očitno prevelikih, sprememb. Za razvijanje pozitivne prožnosti imajo organizacije na voljo tri različne strategije, ki so podrobneje predstavljene v tabeli 6, in sicer osredotočenost zaposlenih na sredstva, na tveganje in na procese (Penger, 2006, str. 87).

Tabela 6: Strategije za razvijanje pozitivne prožnosti

Strategija	Opis strategije
Osredotočenost na tveganja	• Zajema zmanjševanje tveganj in dejavnikov stresa, ki lahko povečajo možnost neželenih rezultatov. • Primer so organizacije (športni programi, zdravstvena zavarovanja, programi pomoči za zdravstvene težave, stres, izčrpanost, alkohol in droge), ki zaposlenim omogočijo zdravstvene ugodnosti in programe dobrega počutja, ki pomagajo zmanjšati možnost fizičnih in psiholoških tveganj.
Osredotočenost na sredstva	• Vključuje poudarjanje in krepitev virov, ki povečujejo verjetnost pozitivnih rezultatov kljub prisotnosti tveganja. • Npr. razvoj človeškega, socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala pomaga vodjem in sledilcem, da se lažje soočajo z neprijetnimi dogodki.
Osredotočenost na procese	• Vključuje prilagodljive sisteme, potrebne za uporabo različnih sredstev pri ravnanju z nastajajočimi dejavniki tveganja. • Npr. organizacijsko učenje bolje pripravi organizacijo na soočenje s krizami, tako da se hitro prilagodi glede na situacijo.

Vir: Penger (2006, str. 87).

Za razliko od ostalih, proaktivnih komponent psihološkega kapitala, je prožnost reakcijska, saj predstavlja reakcijo na različne dogodke. Za miselno prožne osebe je značilno, da močno sprejemajo realnost, imajo globoko prepričanje v smisel življenja, podkrepljeno z močnimi

vrednotami, so sposobne improvizirati in se znajo prilagajati tudi večjim spremembam (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 134). Avtentični vodja lahko s pomočjo miselne prožnosti predvidi različne možne situacije in nanje pripravi tudi svoje sodelavce in sledilce.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANIH ZGODB MANAGERJEV

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Do sedaj smo v prvih dveh poglavjih opisovali konstrukt avtentičnega vodenja ter elementov razvoja avtentičnih vodij. V nadaljevanju sledi empirični del, ki ga bomo začeli z opisom poteka raziskave in predstavitev njenih ciljev. Kvalitativna raziskava temelji na primeru življenjskih zgodb treh vodij. Raziskavo smo izvedli med izbranimi managerji, za katere domnevamo, da imajo značilne lastnosti avtentičnih vodij.

Pri raziskovanju se natančneje osredotočamo na elemente, ki smo jih opisovali v prejšnjem poglavju. Zanima nas, ali sodelujoče osebe izpolnjujejo glavne lastnosti avtentičnih vodij, tj. delovanje na podlagi lastne osebnosti in vrednost, njihov odnos z zaposlenimi, kaj jih je pripeljalo do njihove pozicije in njihove psihološke lastnosti. Po opisanih ciljih raziskave bomo predstavili njeno temeljno tezo in pripadajoča raziskovalna vprašanja. Sledi še opis metode, s katero smo izvedli kvalitativno raziskavo. Kot metodo smo uporabili strukturiran intervju. Na podlagi dobljenih odgovorov bomo naredili analizo in interpretirali zbrane podatke, s čimer bomo lahko oblikovali priporočila za nadaljnje raziskovanje iz področja elementov razvoja avtentičnih vodij.

3.1.1 Temeljna teza in cilji raziskave

Temeljna teza magistrske naloge je, da je pot vodje do avtentičnosti sestavljena iz kombinacije različnih elementov, ki jih vodja občuti v svojem življenju. Avtentičnost je kompleksen proces, ki ga vodja doseže skozi pomembne življenjske izkušnje in procese med njegovimi sledilci. Osnovni cilj raziskave je preučiti in prikazati pomen avtentičnega vodenja in elementov razvoja avtentičnih vodij na primeru kvalitativne analize treh življenjskih zgodb managerjev, ki imajo lastnosti avtentičnih vodij. Vprašanci izhajajo iz različnih okolij, in so se preko preteklih prelomnih dogodkov izoblikovali v danes uspešne vodje. Pri sodelujočih v raziskavi se osredotočamo na elemente, ki so prisostvovali pri njihovem razvoju v avtentične vodje.

Pred izvedbo empiričnega dela raziskave smo s pomočjo domače in tuje znanstvene in strokovne literature podrobneje raziskali in razčlenili konstrukta avtentičnega vodenja in elementov razvoja avtentičnih vodij. Na podlagi dobljenih ugotovitev in izhodišč smo nato osmislili model povezave obeh preučevanih konstruktov. V zadnjem delu sledi kvalitativna

raziskava, kjer bomo na podlagi analize rezultatov, pridobljenih na podlagi opravljenih intervjujev, lahko za znanost pripravili priporočila o razvijanju avtentičnosti.

3.1.2 Metodologija raziskave

V magistrski nalogi smo uporabili dve različni metodi. Ena je bila uporabljena v teoretičnem delu, druga pa v raziskovalnem delu. Iz tega sledi tudi, da je naloga razdeljena na teoretični in raziskovalni del. Metoda, ki smo jo uporabili v teoretičnem delu, je deskriptivna metoda znanstveno raziskovalnega dela, s katero se pojavi opisujejo, opazujejo, primerjajo, analizirajo in se ustvarjajo sklepanja na podlagi povezav. Teoretični del je sestavljen iz dveh poglavij, ki temeljijo na analizi sekundarnih virih podatkov, ki smo jih črpali iz domačih in tujih znanstvenih in strokovnih prispevkov s področja avtentičnega vodenja. Na podlagi teh podatkov smo se lotili raziskovalnega dela, kjer smo izvedli kvalitativno analizo. V tem poglavju predstavljamo v raziskavi sodelujoče osebe, izsledke analize primerov in priporočila.

Primarne podatke za kvalitativno raziskavo smo zbirali na podlagi strukturiranih intervjujev. Intervjuvanci izhajajo iz različnih držav in kultur, tako da smo pridobili čim bolj raznolike odgovore. S strukturiranimi intervjuji bomo raziskavi zagotovili primerljivost rezultatov in se tako lahko podrobneje poglobili v raziskovalno tematiko. Dobljene rezultate bomo nato interpretirali in podali predloge, ki bodo koristili za nadaljnje raziskovanje.

3.1.3 Oblikovanje intervjuja

Na podlagi podatkov, ki smo jih raziskali in predstavili v teoretičnem delu magistrske naloge, smo oblikovali vprašanja za strukturiran intervju. Glavni namen opravljenih intervjujev je bil raziskati elemente razvoja avtentičnih vodij. Z intervjuji smo analizirali življenjske zgodbe treh managerjev, ki imajo domnevno lastnosti avtentičnih vodij. Preko analize pripovedi njihovih življenjskih zgodb (angl. storytelling) smo raziskovali elemente, ki so prisostvovali pri njihovem razvoju v avtentične vodje. Vprašanja v intervjuju so odprtega tipa, kar je intervjuvancem dopuščalo prosto odgovarjanje, nam pa omogočalo smiselno dodajanje podvprašanj, s čimer smo čim bolj podrobno skušali odkriti raziskovane elemente, ki so pri njih vplivali na razvoj njihove avtentičnosti. Zastavljena vprašanja intervjuja se nahajajo v Prilogi 1.

Z enim izmed izbranih managerjev smo intervju izvedli 3. februarja 2018 na njegovem domu, ker je po uspešnem zaključku kariere ravno sveže upokojen. Kmalu po tem smo 6. in 7. februarja 2018 izvedli še ostala dva intervjuja, in sicer preko video klica. Oba managerja sta namreč iz tujine in izhajata iz popolnoma drugačne kulture, s čimer smo želeli pridobiti čim večjo raznolikost rezultatov. Intervjuji so trajali približno eno uro, celoten pogovor vsakega intervjuja pa smo posneli. Tako smo z zvočnim zapisom lahko bolj enostavno in natančneje izdelali transkripcijo povedanega. Na podlagi transkripcije, ki je pomemben vir

primarno zbranih podatkov, smo analizirali podatke in interpretirali rezultate, v zaključku pa pripravili priporočila za znanost.

3.2 Predstavitev intervjuvancev

3.2.1 Analiza življenjske zgodbe intervjuvanca 1

Gurpreet Sehra prihaja iz Indije, kjer je poslovno okolje zelo zahtevno. Trenutno opravlja managersko funkcijo v indijski pisarni druge največje revizorske hiše na svetu. Indija kot ena izmed najstarejših civilizacij na svetu ima zelo dinamično poslovanje, kjer te vsaka napačna odločitev lahko drago stane, zato mora biti njihovo še posebej dobro premišljeno. Gurpreet natančneje izhaja iz regije Punjab, kjer prevladuje vera sikhizem, katere pripadnik je tudi sam. Za sikhe je značilno predvsem to, da ne glede na vero, raso, starost, spol ali kasto enako obravnavajo vse ljudi. Njihova kultura jih uči tudi tega, da cenijo ter spoštujejo vrednote kot so iskrenost, sočutje, zadovoljstvo, ponižnost in ljubezen. Intervjuvanca sem spoznal med študijsko izmenjavo v Franciji na poslovni šoli Neoma, kjer sva kot sošolca skupaj sodelovala tudi pri več projektih. Zelo dobra prijatelja pa sva bila tudi izven šole, ob čemer so me pri njem navdušili njegova odkritost, poštenost in odprtost za učenje novih stvari. Stike sva ohranila tudi po izmenjavi, imel sem tudi to čast, da sem bil decembra 2017 povabljen na njegovo poroko, kjer sem še podrobneje spoznal izvor njegove kulture.

Gurpreet je začel svojo študijsko smer kot inženir in se po končani diplomi hitro zaposlil v tej industriji. Kmalu je začel dosegati zelo dobre rezultate, zato je po nekaj letih dobil službo v indijski vladi, kjer je deloval kot davčni nadzornik. Tam je delal dve leti, nato se je odločil za spremembo, saj je imel željo doseči višji cilj. Vpisal se je na študij managementa na eni izmed najbolj prestižnih indijskih šol za management. Seveda to ni bila enostavna izbira, ker je moral pred tem uspešno opraviti sprejemne izpite, za katere je potrebno mnogo učenja. Sprejemne teste je opravil z odliko, saj je bil glede na rezultate med najboljšimi 700, kar je glede na to, da v Indiji živi približno 1,3 milijarde ljudi, odlična številka. Študij je bil še posebej za indijske standarde zelo drag in si ga lahko privoščijo samo posamezniki iz bogatejših družin, iz kjer pa Gurpreet ni ravno izhajal. Zato je bil primoran najeti visok znesek kredita, kar kaže na njegovo samozavest in prepričanje, da bo nekega dne dosegel dovolj visok položaj, s katerim bo lahko odplačal kredit. To mu je tudi uspelo, saj je po končanem študiju dobil zaposlitev v eni izmed tako imenovanih »velikih štirih« globalnih svetovalnih podjetjih. Vmes se je odpravil na študijsko izmenjavo v Francijo, kjer je imel možnost veliko potovati ter širiti svoja obzorja in znanje glede drugih kultur.

Gurpreet pravi, da danes živi zelo naporno in hkrati razburljivo življenje v svetu managementa. Zase pove, da se ne boji sprememb, temveč si jih, ravno nasprotno, želi, oziroma ne more živeti brez sprememb. Zato je kljub temu, da je šele na začetku svoje managerske kariere, že pripravljen na nove izzive, ki ga še čakajo na njegovi poti.

3.2.2 Analiza življenjske zgodbe intervjuvanca 2

Lalit Upadhay živi v Dubaju, kjer vodi svoje uspešno podjetje s 30 zaposlenimi. Podjetje se ukvarja z digitalnimi rešitvami na področju trženja in telefonije. Kot serijski podjetnik pa se ukvarja tudi s spletnim turizmom in nepremičninami. Dubaj velja za poslovni center Združenih arabskih emirатов, kjer se vse vrti okoli podjetništva. Trg za poslovanje je zelo odprt, zato je v podjetju potrebna stalna rast, sicer je lahko zelo hitro povoženo s strani konkurenčnega podjetja.

Lalit prav tako kot prvi intervjuvanec izvorno prihaja iz Indije, vendar iz popolnoma drugačne kulture. Izhaja iz hinduistične vere, ki splošno velja za najstarejšo glavno svetovno religijo. Hinduizem predpisuje dolžnosti kot so poštenost, usmiljenje, duhovna čistost in samozadostnost. Zanj pa je značilna tudi velika raznolikost verovanj, ki pomembno vplivajo tudi na poslovni svet. Bogovi, ki jih častijo hindujci, svojim vernikom neposredno narekujejo pravila kot so npr. široko mišljenje, osredotočanje na cilj, moč poslušanja in manj govorjenja, prilagodljivost, osredotočanje na dobre in distanca do slabih stvari, zmožnost premika ob padcih in pa spoštovanje tako ostalih kultur kot duhovnih vidikov življenja. Lalita sem spoznal med potovanjem po Evropi, kjer sva drug pri drugemu hitro začutila svoje pristne in odprte osebnosti. Predstavil mi je tudi svojo dejavnost in mi ponudil poslovno sodelovanje.

Lalit je zaradi želje po čim prejšnji osamosvojitvi s podjetništvom začel že v srednji šoli. Po uspešnem začetku je s povsem samostojnim financiranjem zaključil še študij tehnologije. Po končanem študiju je nadaljeval s svojo podjetniško potjo in se usmeril v nudenje storitev digitalnega trženja za podjetja. Ker gleda na priložnosti iz vseh smeri, je postavil spletno platformo, ki uporabnikom nudi organiziranje potovanja preko spleta. Svoje poslovanje je nato še dodatno razširil z uvedbo mobilne aplikacije, ki jo koristijo uporabniki po celem svetu. Lalit trenutno večino časa preživi v Dubaju, kjer ima postavljen sedež svojega podjetja. Trenutno je svoje poslovanje že razširil v Veliko Britanijo, razmišlja pa tudi o še bolj globalni širitvi.

3.2.3 Analiza življenjske zgodbe intervjuvanca 3

Franc Papež je na vrhuncu svoje kariere več let deloval kot vodja podjetja s približno 500 zaposlenimi in odličnimi rezultati. Do tega položaja je prišel predvsem s trdim delom in izkušnjami, ki jih je začel pridobivati že zelo zgodaj. Franc sam zase pravi, da je imel pri svojih 60. letih že 50 let delovne dobe. Zaznamovalo ga je predvsem težko otroštvo, saj je odraščal kot kmečki otrok v številni družini brez veliko denarja. Njegov oče kot edini zaposleni v družini je moral poleg njega preživljati še ostale tri otroke. Ker je bil oče tudi alkoholik, so bili otroci prepuščeni predvsem samim sebi, ukvarjali so se z različnimi kmečkimi deli, za katere so dobivali za preživetje visoko plačilo. Franc je že v šolskih letih izkazal svoje izjemne sposobnosti, saj je kljub temu, da mu zaradi dela na kmetiji ni ostalo nič časa za učenje, pometal s konkurenco na matematičnem državnem prvenstvu in dosegal

odlične rezultate na šahovskih tekmovanjih. Kmalu je ugotovil, da kmečko življenje ni za njega, ter se je popolnoma na lastne stroške odpravil študirat.

Njegova študijska pot se je začela v polovici 70-ih let v Novem mestu s srednjo strojno šolo, se nadaljevala z visoko strojno šolo in napredovala v magistrski študij iz gospodarskega prava na Brdu pri Kranju. Franc je celoten študij opravljal ob delu, tako da je vseskozi sproti lahko povezoval pridobljeno praktično in teoretično znanje. Čeprav je magistriral šele leta 2005, je med svojim študijem zamenjal že kar nekaj podjetij in vmes tudi že začel s svojo vodstveno kariero. Svoje prve managerske izkušnje je izkusil kot direktor podjetja s precej slabimi finančnimi kazalniki. Mislil je, da bo lahko situacijo tega podjetja obrnil na boljšo stran, ampak je bilo za to žal že prepozno in je šlo podjetje v stečaj. To ga ni ustavilo, temveč je iz tega pridobil pomembno izkušnjo, ki mu je koristila v njegovi nadaljnji karieri. Nato se je zaposlil kot tehnolog v podjetju z obetavnimi rezultati. Na podlagi svojega znanja ter dobro opravljenega dela je hitro napredoval v vodjo oddelka za tehnologijo, nato v samostojnega projektanta, sledil je naziv vodje vzdrževanja in kasneje vodje komercialne, vse do direktorja, predsednika uprave in izvršnega direktorja, na koncu pa do položaja tehničnega direktorja. Slednjo funkcijo je opravljal sedem let, vse do upokojitve oziroma uspešnega zaključka svoje službene kariere.

Franc danes skupaj z ženo zaslužno uživa v upokojitvi in ostalim z veseljem deli svoje življenjske zgodbe. Kot mentor rad daje nasvete vsem mlajšim posameznikom, ki jih v življenju čaka še težka pot da postanejo vodje.

3.3 Analiza rezultatov

3.3.1 Analiza intervjuja 1

Mladi vodja mi na prvo vprašanje intervjuja odgovori, da je oseba z močnimi prepričanji in moralnimi vrednotami, ki poskuša sprejemati odločitve v skladu s svojimi najboljšimi zmožnostmi. Preden sprejme kakršnokoli odločitev, se vedno pozanima za mnenje ostalih udeležencev oziroma tistih, na katere bodo odločitve vplivale, in si poskuša zamisliti situacijo iz vidika tretje osebe. Zunanji pritiski do določene mere vplivajo na vrednote njegovega vodenja, vendar zmeraj zagotavlja, da ne izpade kot trmast in nepremišljen. V vsakem primeru vedno poskuša biti realističen. Intervjuvanec pove, da je samokritične narave in da se hitro uči iz svojih napak. Ima to sposobnost, da sam sebe dobro oceni in sprejme svoje napake, kar mu pomaga napredovati in se izboljševati na vsakem koraku svojega življenja. Zaradi tega meni, da zaupa v svoje sposobnosti, da si zastavi cilje in si po najboljših močeh prizadeva za njihovo doseganje.

Od intervjuvanca sem želel izvedeti, ali daje svojim zaposlenim pozitivne spodbude. Na to mi odgovori, da verjame, da mora biti trdo delo nagrajeno na vse možne načine, ki zaposlenemu pomagajo, da se počuti motiviranega, in s tem pomagajo izboljšati njegovo

mero sodelovanja. Meni, da je dajanje pozitivnih spodbud zaposlenemu eden izmed načinov, ki pomagajo, da se zaposleni počuti bolj vrednega pri delu. Prav tako močno verjame v ustvarjanje neustrašnega okolja okrog sebe, kjer se vsi lahko učijo in napredujejo na čim boljši način. Doda še, da verjame v potrebo po obojestranskem spoštovanju vodje in zaposlenih.

Intervjuvani vodja glede problematičnih zaposlenih pove, da kadarkoli se je soočil s kakršnokoli takšno situacijo, je poskušal ostati potrpežljiv, da ne bi skočil prehitro do zaključka. Prav tako pove, da takšnemu zaposlenemu ne daje nobenih negativnih povratnih informacij pred ostalimi zaposlenimi, kar lahko še dodatno poveča negativnost in celo demotivira osebo. Njegov način, s katerim se spoprime s problematično osebo, je takšen, da najprej z njim opravi razgovor, s katerim preveri, kaj ga je pripeljalo do njegovega vedenja. Kolikor je mogoče, bo nato poskušal rešiti njegove težave, zaposlenemu posredoval povratne informacije in skušal ugotoviti, na kakšen način bi lahko najbolje ukrepal, da bi mu pomagal biti bolj sprejemljiv zaposleni. Nato da nekaj časa za premislek in spoznanje teh stvari, in če nato spozna, da je pri tem zaposlenem še vedno pomankanje volje za izboljšanje, prenese zadevo na svojega nadrejenega ali kadrovske službo.

Kar se tiče vključevanja zaposlenih v odločitve, ponovno doda, da močno verjame v ustvarjanje takšnega okolja, kjer se zaposleni počutijo varne in ima vsak možnost učenja novih stvari in napredovanja do čim večje mere. Pove še, da je tista odločitev, ki je rezultat idej vseh sodelujočih, bolj informativna in zanesljiva. Če želi podjetje rasti po najboljši meri, je zelo pomembno, da se mora vsaka oseba oziroma subjekt, ki sodeluje, čim bolje odrezati. Zato verjame, da se bo to zgodilo samo tako, če bodo vsi motivirani in imeli možnost udejanjanja svojih idej. Da bi do tega prišlo, je potrebno zaposlenim zagotoviti takšno okolje, kjer čutijo, da so njihove ideje cenjene. Meni, da je omogočanje udejanjanja idej zaposlenih zelo pomembno.

Intervjuvanec za spremembe, ki se dogajajo na trgu pove, da so neizogibne, vendar jim vodja ne sme nikoli dovoliti, da bi ovirale napredek in način dela. Uspešen manager na spremembe gleda kot na priložnost in s prilagodljivim načinom dela skuša omogočiti svojemu podjetju prilagoditev burnim trgom s hitrim in fleksibilnim pristopom k delu. Ta povečana prožnost z minimalnimi omejitvami omogoča pametnejše delo z odpravo vseh ovir za uspešno poslovanje. Intervjuvanec zase pove, da ima stalno željo po spremembah, zato na njih vedno gleda kot na priložnost. Kljub temu, da so nepričakovane situacije običajno lahko težavne, jih sprejema kot izziv in priložnost za izboljšanje.

Na stresne situacije se odzove tako, da uporabi svoje izkušnje in svojo intuitivno sposobnost vodenja v takšnih situacijah. Čeprav karkoli nenačrtovanega lahko pride do živega in verjetno povzroča stres, mora imeti dober manager sposobnost, da se s takšno situacijo potrpežljivo spoprime. Kar se tiče poslovnega razvoja meni, da je dolgoročni cilj vedno prednostna naloga. Vendar vodjev način dela ne sme ignorirati kratkoročnih ciljev, temveč morajo biti ti splanirani tako, da se izvajajo na način, ki pomaga doseči dolgoročne cilje.

Od intervjuvanca sem želel izvedeti njegov pogled na analiziranje vodjevih dejanj, povezanih s podjetjem. Mnogo ljudi meni, da je čas tik pred pregledom uspešnosti idealen čas za razmislek in introspekcijo, da najdejo področja in obsege izboljšav v svojem naboru spretnosti ali svojem delovnem slogu. Intervjuvanec zase meni, da se zaradi rednega analiziranja svojih dejanj ne prestando uči in napreduje. Intervjuvanec zase meni tudi, da ga kot vodjo najboljše opisujejo lastnosti, da je odgovoren, zanesljiv, poslušajoč, iskren in vedno pripravljen na sodelovanje. Prav tako meni, da je skromen in spoštljiv do avtoritet in da spodbuja tudi takšno okolje okrog sebe.

Mladi vodja zase meni, da ima visoko stopnjo empatije. V odnosu do zaposlenih se vedno skuša postaviti v njihovo kožo in se do njih obnaša na takšen način, kot si želi da bi se oni obnašali do njega. Pove, da pri vsaki osebi spoštuje človeško dostojanstvo in da od vsake osebe skuša izveči največ kar lahko. Tukaj je s strani vodje zelo pomembno, da se zaveda situacije, v kateri se nahaja njegov zaposleni.

Intervjuvanec pravi, da čuti potrebo, da pred ostalimi nastopa s svojo pravo osebnostjo, čeprav zna biti to včasih odvisno od konteksta situacije ali položaja. Svojo pravo osebnost predstavlja in kaže v večini svojih situacij. Kljub temu pa pove, da zna biti nastopanje s svojo pravo osebnostjo pred ostalimi včasih ogrožajoče, saj so ljudje že dostikrat izkoristili njegovo prijaznost.

Glede vprašanja o optimističnosti vodje mi navede star indijski pregovor: »Človek je zgolj produkt svojih misli. Kar človek misli, to postane.« Intervjuvanec pove, da je ena izmed njegovih najpomembnejših prioritet v njegovem življenju njegov pozitiven odnos do življenja. Pravi, da vedno poskuša ostati pozitiven ne glede na to, kaj prinese življenje, hkrati pa meni, da je pozitivno razmišljanje povezano s pozitivnimi akcijami in posledično pozitivnimi rezultati. Doda še, da ga takšno razmišljanje ohranja zdravega in zadovoljnega.

Od intervjuvanca sem želel izvedeti še, ali je na svoji poti doživel pomemben mejnik, ki je pomembno zaznamoval njegovo današnje delo. Meni, da je bilo to na začetku njegovega šolanja, ko se je šolal v manjši lokalni šoli. Govorili so samo njihov lokalni jezik, kvaliteta izobraževanja pa je bila zelo nizka, zato ni imel možnosti, da bi lahko dal iz sebe največ, kar bi lahko. Nato so ga premestili v večje mesto v šolo, ki je bila čisto nasprotje od prejšnje. Pove, da je takrat občutil ogromno spremembo, začel je pridobivati pomembno znanje, občutil je življenje v velikem mestu, naučil pa se je govoriti tudi angleško, kar v indijskem poslovnem svetu predstavlja osnovni jezik. Tukaj je pridobil pomembne izkušnje, ki so ga naučile, kako dati največ od sebe, kako biti prilagodljiv na spremembe in pridobivati znanje na vsakem koraku.

Pomembno ga je zaznamovalo tudi to, da je zaradi želje po dosegu večjega cilja pustil službo v indijski vladi in se odločil za drag študij managementa. To je bila zelo riskantna poteza, saj je moral za to najeti veliko količino posojila. Še dodaten mejnik, ki je pomembno zaznamoval vodjo, je bila njegova študentska izmenjava v Franciji. Tam je imel možnost

razširiti svoja obzorja in spoznati druge kulture in njihove načina obnašanja. Za slednje meni, da danes pomembno vpliva na njegovo delo, saj ima v globalnem podjetju, v katerem deluje, vsakdanji stik z partnerji iz celega sveta. Na ta način dostikrat tudi ve, kako odreagirati v določenih situacijah.

Na podlagi odgovorov, ki sem jih preko intervjuja dobil od mladega managerja, je razvidnih veliko elementov razvoja avtentičnega vodenja. Pri odločanju se vedno skuša osredotočiti na svoja prepričanja in moralne vrednote in pri tem vedno premisli, na kakšen način bi njegova odločitev lahko vplivala na ostale. Pri vodenju je dolgoročno usmerjen in skuša tudi kratkoročne cilje usmeriti na način, ki pomagajo doseči cilje, zadane na dolgi rok. Pred zaposlenimi se kaže s svojim pravim jazom, čeprav dodaja, da znajo to ljudje včasih izkoristiti v svoj prid. Na podlagi teh odgovorov sklepam, da intervjuvanec izraža vedenje, značilno za avtentične vodje.

Iz njegovih odgovorov je razvidno, da ima sposobnost sprejemanja svojih napak in učenja iz njih. Zato dobro pozna svoje sposobnosti in želje. Intervjuvanec pove, da redno analizira svoja dejanja v podjetju, kar mu omogoča učenje in napredovanje. Manager za svoje vodstvene lastnosti pove, da se vedno odgovorno loti svojega dela, da se nanj lahko ostali zanesejo in da jim zna prisluhniti, da je vedno pripravljen na sodelovanje in da spoštuje vse ljudi okoli sebe. Od zaposlenih vedno skuša odkriti, v kakšni situaciji se nahajajo in se postaviti v njihovo kožo, kar kaže na njegovo visoko stopnjo empatije. Na podlagi omenjenih odgovorov je pri intervjuvancu razvidna visoka stopnja samozavedanja.

Mladi manager v odgovorih razkrije, da je za motivacijo in uspešno delovanje zaposlenih zelo pomembno okolje, ki ga ustvari vodja. Meni, da mora okolje spodbujati učenje in napredovanje zaposlenih. Za zaposlene pravi, da je pomembno, da vključujejo svoje ideje k odločitvam vodje, saj to po njegovem mnenju pripelje do boljših rezultatov. S problematičnimi zaposlenimi se spoprime na premišljen način in na podlagi pogovora z njimi skuša odpraviti težave. Na podlagi njegovega odnosa z zaposlenimi prav tako vidimo avtentične značilnosti, pa tudi ustvarjanje organizacijskega konteksta, ki je eden izmed elementov razvoja avtentičnega vodenja.

Na spremembe na trgu gleda kot na izziv in priložnost za izboljšanje. Na njih se odzove s prilagodljivim načinom dela, ko pa pride do stresnih situacij, skuša čim bolj izkoristiti svoje izkušnje in sposobnosti. Za optimistično vedenje pove, da je to ena izmed njegovih najpomembnejših življenjskih prioritet. Takšno razmišljanje ne vpliva samo na pozitivne rezultate njegove dela, temveč tudi boljše počutje in zdravje. Na podlagi omenjenih odgovorov lahko sklepam, da ima intervjuvanec visoko mero psihološkega kapitala.

Manager v intervjuju razkrije več življenjskih prelomnic, za katere meni, da so vplivale na njegovo današnje delo. Najprej je bila to menjava šole, kjer je prišel iz zaprtega v popolnoma drugačno okolje, polno možnosti za napredek. Ker ima vedno željo po novih spremembah in doseganju čim večjih ciljev, se je odločil pustiti vladno službo in se odločil za drag študij

managementa, kar je bila zaradi posojila zelo tvegana poteza. Po uspešno opravljenem študiju je prišel do današnje pozicije vodje, kar mu prav tako predstavlja pomemben življenjski mejnik.

Njegovo delo v managementu tudi ne bi bilo tako uspešno brez študentske izmenjave v Franciji, kjer je prišel do mnogih spoznanj, ki jih uporablja danes v globalnem poslovnem svetu. Potovanje mu tako nedvomno predstavlja pomembno življenjsko prelomnico. Na podlagi omenjenih mejnikov lahko sklepam, da za intervjuvanca predstavljajo pomembne elemente razvoja avtentičnega vodenja.

3.3.2 Analiza intervjuja 2

Mladi podjetnik, ki v Dubaju uspešno vodi svoje podjetje, mi na vprašanje o sprejemanju odločitev na podlagi svojih vrednot in načel odgovori, da je zanj pomembno, da si zapomni vrednote, načela in merila, ki si jih je postavil preden se je odločil za podjetništvo. Kljub temu pa se v podjetništvu ne preneha vadi in v delovnem življenju eksperimentira z določenimi zadevami. Včasih je potrebno biti zelo vpljuden s strankami ali z zaposlenimi, če to hočemo ali pa ne. Zato ne moremo vedno ravnati po naših načelih, vendar pravi, da so kljub temu njegove lastne vrednote in principi vedno vodilna sila pri izbiri njegovih odločitev. Medtem ko je intervjuvanec začel s podjetništvom, si je zastavil nekaj ciljev, s katerimi je začel svojo pot.

Intervjuvanec meni, da močno verjame v svoje sposobnosti, še posebej pa v sposobnost ustvariti dobro ekipo. V svoje cilje je vedno močno prepričan. Poudari, da je zelo potrpežljiv in zmožen ponovnega zagona v primeru neuspeha, saj se več naučimo od napak kot od uspeha. Glede svojih pomembnejših voditeljskih lastnosti intervjuvanec pravi, da ima odgovornost do svojih zaposlenih, da za njih skrbi in spoštuje njihovo strast do dela in življenja. Meni, da ima visoko stopnjo empatije. Pove, da se preko pogovorov z ljudmi v podjetju raven njegove empatije povečuje vsak dan.

Pred svojimi zaposlenimi intervjuvanec vedno kaže svoj pravi jaz. Kljub temu pa meni, da po drugi strani vodja do svojih zaposlenih ne sme biti preveč odprt, saj ga v tem primeru v določenih situacijah morda ne bodo jemali resno. Od njih namreč želi, da naloge, ki so jim dodeljene, opravijo s polno odgovornostjo in v času, ki jim je bil določen.

Podjetnik pove, da je za doseg ciljev potrebna dobra ekipa. Poleg tega pa je pomembno tudi to, da se skrbi za sanje zaposlenih. Zaradi tega se z vsakim zaposlenim pred začetkom delovanja v podjetju skuša pozanimati glede njihovih ciljev in kaj so pripravljeni narediti za njihovo doseg. Motivacija in zahvala sta ena izmed stvari, ki pridejo s strani vodstva. Podjetnik pove, da zaposlenim daje pozitivne spodbude tako, da se jim zahvali, da jim omogoča vse od počitnic do plačanih potovanj, denarnih spodbud, ali pa gospodinjskih stvari, ki jih potrebujejo.

Glede odprte komunikacije z zaposlenimi intervjuvanec pove, da mu omogoča učenje določenih stvari, saj prejme informacije iz prve roke. Navede primer, da če nekdo izmed njegove prodajne ekipe načne pogovor, je takoj prepričan, da je dobil določene ideje ali povratna mnenja od stranke. Verjame v takšno okolje, kjer ni nobenega pritiska do kogarkoli na delovnem mestu. Vse, kar fokusirani zaposleni potrebuje, je dobra motivacija.

Podjetnik mi glede problematičnih zaposlenih pove, da ima veliko izkušenj s takšnimi primeri, vendar mu to omogoča lažje odločanje pri njegovih prihodnjih zaposlovanjih. Glede soočanja s takšnimi zaposlenimi pove, da včasih zadostuje že nekaj pogovorov, ki zaposlenega spravijo nazaj na prave tire. V nasprotnem primeru pove, da jih je primoran odsloviti, saj lahko v pokvarijo delovno klimo v podjetju.

Intervjuvanec pove, da v svojem podjetju omogoča zaposlenim udeležanje njihovih idej do določene mere. Meni, da glede na to, da imajo zaposleni moč sprejemanja odločitev, zaradi tega postanejo tudi bolj odgovorni, da dokažejo pravilnost svojih odločitev. Na to gleda kot na zmago tako s svoje strani kot tudi s strani zaposlenega. Hkrati se zaveda, da je omogočanje udeležanja idej zaposlenih lahko tudi tvegano dejanje, vendar pove, da je vedno pripravljen na vse v primeru, da gre kaj narobe. V takšnih situacijah je nadzor vodstva nad zaposlenimi zelo pomemben.

Svet podjetništva je poln neprestanih sprememb, zato sem od mladega podjetnika želel izvedeti, ali gleda na spremembe kot na priložnost ali oviro. Pove, da mu spremembe predstavljajo priložnost, še posebej takrat, ko trg spremeni svoje zahteve. V tem trenutku so inovacije ključ do uspeha. Hitreje kot se prilagodi na novo situacijo, bolje bo za podjetje. Zato se mu zdi pomembno vlaganje v raziskave in razvoj, ravno tako pa mora biti raziskovalni oddelek ves čas funkcionalen, saj to po njegovem mnenju predstavlja glavno smernico za uspeh organizacije.

Intervjuvanec pravi, da se je kot podjetnik naučil biti pripravljen na nove situacije in nepričakovane dogodke. Pove, da so takšne situacije stresne, vendar je potrebno zadevo kontrolirati znotraj pisarne. Pomembno je, da ostane motiviran, sicer lahko stres pride do ekipe oziroma zaposlene, kar lahko predstavlja smrtonosno situacijo za podjetje. Stresne situacije obvladuje tudi z jogo in meditacijo.

Za optimizem intervjuvanec pove, da je zelo pomembna stvar tako v življenju kot v podjetništvu. Pravi, da mu mogoče primanjkuje dolgoročnega optimizma, vedno se sicer osredotoča na pozitivne dogodke, a ima vedno v mislih tudi negativne. Po njegovem mnenju mu to pomaga ohraniti ravnovesje v delovnem življenju in sprejemati razumne odločitve. Glede na to, da se podjetnik ukvarja s panogo telefonije v oblaku in digitalnim trženjem, kjer je storitev odvisna od naročnikov, pravi, da mora biti usmerjen na dolgi rok. Trženjskemu proračunu za vsako pridobitev kupca nameni visok znesek, saj verjame v ohranitev stranke za več let. Intervjuvanec se analizi svojih dejanj, povezanih s podjetjem, posveti kadarkoli ima svoj prosti čas, pravi, da je lahko to med plavanjem, večernim sprehodom, ali pa med

potovanjem, kjer sam pri sebi proučuje odločitve, ki jih je naredil. Pove, da je zelo pomembno beleženje rezultatov svojega razmišljanja.

Za prelomno točko v življenju, ki je po mnenju intervjuvanca najbolj vplivala na njegovo današnje vodenje, pove, da se je zgodila pri njegovih rosnih 17ih letih. Bil je ravno v času šolanja in finančno je bil še vedno odvisen od svojih staršev, za katere pravi, da so mu dali denar samo za nujno potrebne zadeve. Nekega dne so se s sošolci po pouku odpravili v restavracijo, kjer so si vsi naročali svoje najljubše jedi, on pa si brez svojega denarja ni mogel nič kupiti. Takrat se je odločil, da si želi začeti služiti svoj denar in da bo poskusil najti način za to. Moral se je odločiti med bodisi službo bodisi podjetništvom, zato se je začel dobivati z nekaterimi starejšimi ljudmi, za katere je vedel, da so v podjetništvu. Raziskoval je predvsem področje trgovanja z delnicami in prek spletnih strani. Skupaj s prijateljem se je tako odločil ustanoviti borzno posredniško hišo in s tem je začel svojo podjetniško pot. Imel je željo podrobneje proučiti prodajo, ekipno delo in delovanje trga, kar je imel možnost spoznati iz prve roke. Po tem je s povsem samostojnim financiranjem zaključil šolanje tehnologije in se sam preživiljal v drugem mestu.

V Indiji je študiranje zelo drago, in si ga ponavadi lahko privoščijo samo iz bogatejših družin ali preko zadolževanja s strani banke. Meni, da je bila to njegova pomembna življenjska prelomnica, saj je sprejel odločitev za trdo delo v življenju in prizadevanje za samostojno odvisnost. Menil je, da tudi v primeru neuspeha nima ničesar izgubiti, česar se drži še danes pri sprejemanju odločitev v svojem podjetju. Za zaključek mi intervjuvanec pove, da se še vedno počuti nostalgичnega ob spominjanju dni, ko je začel s svojo podjetniško potjo, ki se je začela z manjšim podjetjem v Indiji, nadaljevala pa s širjenjem na Dubaj in nato v Veliko Britanijo.

Na podlagi opravljenega intervjuja z nadobudnim podjetnikom, ki vodi svoje podjetje z več zaposlenimi, opažam pri njemu mnogo avtentičnih elementov. Njegove vrednote in načela mu predstavljajo vodilno silo pri izbiri njegovih odločitev, vendar meni, da je v podjetniškem svetu to težko vedno izvedljivo, saj se je včasih za uspešno izpeljan posel potrebno prilagoditi željam strank.

Podobnega mnenja je tudi za nastopanje s svojo pravo osebnostjo pred ostalimi. Vedno jim skuša kazati svoj pravi jaz, a kljub temu meni, da zna to v določenih situacijah vplivati na slabše opravljeno delo s strani delavcev. Glede usmerjenosti svojega poslovanja pove, da mora biti predvsem zaradi panoge, v kateri deluje, usmerjen dolgoročno, za kar nameni tudi visok proračun. Iz teh podanih odgovorov lahko sklepam, da vodja izraža elemente avtentičnega vedenja.

Svojih sposobnosti in želja se intervjuvanec dobro zaveda, meni, da je njegova najboljša sposobnost ustvariti uspešno ekipo. Močno verjame tudi v svoje cilje, in tudi če na poti do njihove dosege pride do neuspeha, ostane potrpežljiv in napake vzame kot izkušnjo. Za najpomembnejšo lastnost, ki ga odlikuje kot vodjo, pravi, da je njegov odnos in spoštovanje

do svojih zaposlenih. Svoja storjena dejanja v podjetju redno analizira in ugotavlja, kje se da še kaj storiti ali popraviti. Njegova stopnja empatije je po njegovem mnenju zelo visoka, ki se še povečuje preko interakcije z zaposlenimi. Iz teh podatkov je razvidna podjetnikova visoka stopnja samozavedanja, kar predstavlja pomemben element avtentičnega vodenja.

Intervjuvanec uspešnost podjetja pripisuje predvsem ekipi zaposlenih, zato ima do njih zelo skrben odnos. S pozitivnimi spodbudami in zahvalami skrbi za njihovo zadovoljstvo in motivacijo na delovnem mestu, skrbi tudi, da niso preveč pod pritiskom. Z zaposlenimi skuša imeti čim bolj odprto komunikacijo, saj tako dobi določene informacije, ki jih potrebuje. S problematičnimi zaposlenimi se sooča preko pogovorov, drugače jih je primoran odsloviti, saj ne želi pokvarjene delovne klime. Na udejanjanje idej svojih zaposlenih gleda kot na obojestransko zmago, saj zaposleni v takšnem primeru skušajo delovati bolj odgovorno. Kljub temu pa ostane pripravljen tudi v primeru, da ne gre vse po planu. Na podlagi odgovorov, vezanih na zaposlene, lahko sklepam, da ima intervjuvanec pozitiven vpliv na organizacijski kontekst, kar predstavlja temeljni element razvoja avtentičnega vodenja.

Na spremembe intervjuvanec vedno gleda kot na priložnost, saj tako sebi v prid lahko obrne tudi svoje poslovanje. Zato velik delež vlaganja tudi v raziskave in razvoj, saj je to po njegovem mnenju ključ do uspeha. Ko pride do stresnih situacij, skuša ostati motiviran, saj v nasprotnem primeru lahko to prenese še nad svojo ekipo. Na prihodnost vedno gleda optimistično, vendar kljub temu premišljuje tudi o negativnih dogodkih, saj mu to po njegovih besedah pomaga do sprejemanja boljših odločitev. Ker je svet podjetništva poln neprijetnih presenečenj, redno prakticira tudi jogo in meditacijo. Ti odgovori kažejo na njegovo visoko mero psihološkega kapitala, kar predstavlja osnoven gradnik elementov avtentičnega vodenja.

Podjetnik je v intervjuju doživel tudi pomembno prelomnico, brez katere verjetno danes ne bi bil to, kar je. Pove, da je to bila njegova odločitev o finančni osamosvojitvi in začetku podjetništva. Odločil se je za bolj tvegano in težavno pot, kar se mu danes obrestuje, saj svoje poslovanje širi tudi v ostale dele sveta. Na podlagi analize življenjske zgodbe intervjuvanca lahko sklepam, da je k razvoju njegovega avtentičnega vodenja pomembno vplival njegov mejnik v življenju.

3.3.3 Analiza intervjuja 3

Na vprašanje, ali se je intervjuvanec v času vodenja pri sprejemanju odločitev zanašal na lastne vrednote in načela, mi odgovori, da v življenju starejši kot si, manj si prodoren, več kot imaš izkušenj in znanja, bolj postajaš tudi previden. Kot primer navede revolucijo, ki so jo vedno začenjali mlajši ljudje, ker so imeli več poguma. Pravi, da je podobno tudi pri odločanju, kajti kot mlajši se je vedno odločal na osnovi svoje intuicije, saj je v tistem trenutku mislil, da je to najbolj prav, kasneje pa je moral prisluhniti tudi drugim. Intervjuvanec, ki je vodil podjetje s 500 zaposlenimi, trdi, da pri vodenju velikega podjetja zagotovo ni nikoli vedno vse čisto po volji vodje, saj se je potrebno prilagajati zakonodaji in

pogojem, ki mu jih diktira branža, v kateri deluje. Mlajša oseba še nima veliko izkušenj in so njene odločitve usmerjene v smeri pozitivnosti, vendar v podjetništvu ni vedno tako.

Od vodje sem želel izvedeti, v kakšni meri so zunanji pritiski vplivali na način njegove vodenja. Meni, da smo mnogokrat, še posebej v Sloveniji, kjer še ni vzpostavljenega pravega tržnega gospodarstva, zaznamovani z usmerjenim izobraževanjem in na koncu tudi vodenjem, ki je podjetjem diktirano s strani politike. V podjetništvu se ne moreš vedno odločati po svojih vrednotah, temveč se odločaš glede na situacijo oziroma glede na to, kaj je v tem trenutku najboljše prav. Na kratek rok so določene rešitve ali preživeti ali biti uspešen, medtem ko na dolgi rok je drugačna zgodba. Davčna politika je pri nas v primerjavi z nekaterimi državami precej drugačna, tako da se ne moreš vedno odločati po svojih vrednotah in načelih, vendar moraš svoje odločitve dostikrat prilagoditi ne samo zunanjim pritiskom, temveč tudi pogojem.

Glede teme o tem, kako se kot vodja zaveda svojih sposobnosti in želja, mi odgovori, da se je moral na vrh prebiti iz popolne anonimnosti, kot samorastnik in brez kakršnegakoli botrstva. Pove, da je že v osnovni šoli postal državni prvak v matematiki, ki temelji na logičnem razmišljanju. Prav tako je tekmoval v šahu, kjer se je treba naslanjati predvsem na svojo inteligenco, sposobnosti in izkušnje. Intervjuvanec zase meni, da v visoki meri pozna svoje sposobnosti in želje.

Kar se tiče komunikacije z zaposlenimi, intervjuvani vodja pove, da je vedno negoval sistem dialoga. Za managerja je zelo pomembno, da zaposlenim zna prisluhniti, še bolj pomembno je, da zna slišati, in pa da zna potem na osnovi obojega hkrati tudi sprejeti odločitve. Če želi manager biti uspešen, njegovi zaposleni od njega ne smejo čutiti samo pritiska, da si njihov šef, temveč tudi, da ti lahko iskreno povejo svoje mnenje. Tako grejo vse te ideje v eno rezultanto, ki je navadno najboljša. Izkušeni vodja pri tem doda, da mora med zaposlenimi nedvomno vladati pozitivno vzdušje, saj tam, kjer ni kemije med zaposlenimi, ne bo tudi uspeha.

Vodja v intervjuju pove, da so ukrepi glede problematičnih zaposlenih zelo zahtevna zadeva in da je sam imel veliko takšnih primerov. Iz svojih izkušenj svetuje, da je potrebno opraviti razgovor s svojim zaposlenim, ki ima določene pomanjkljivosti, ki lahko škodujejo celemu procesu. Na ta pogovor se je potrebno temeljito pripraviti, narediti pa je potrebno tudi analizo. Ko je vse skupaj pripravljeno, se ga pokliče na razgovor in se ga tudi obvesti, da razgovor ne bo prijeten, ker se mu po povedalo stvari, ki so moteče. Dialog s tem zaposlenim mora biti čim bolj odprt, doda pa, da je imel svoj scenarij vedno pripravljen tako, da je pred tem dobro imeti narejen vprašalnik. Na koncu je prosil, naj mu zaposleni poda pisne odgovore na vprašanja. Nato se je čez kakšen teden ponovno usedel z zaposlenim in sta skupaj skušala rešiti problem.

Glede vključevanja zaposlenih v sprejemanje odločitev mi vodja odgovori, da gredo ideje od vseh v eno rezultanto, ki je navadno najboljša. Intervjuvanec se strinja, da se zaposlenim

daje možnost udejanjanja njihovi ideji, čeprav pove, da je treba pri tem vedeti nekaj. Višjo kot ima manager pozicijo v podjetju, več stvari mora poznati. Dostikrat njegov podrejeni, ki pokriva eno smer, ne pozna ostalih stvari, zaradi katerih se manager odloča. Na primer tehnični človek le redko pozna računovodske ali davčne pojme in obratno, zato je mnogokrat nekomu potrebno reči ne. V takšnem primeru bi se včasih npr. ta zaposleni ob tem kar zlomil, zato mu je potrebno na pravi način razložiti, da je iz njegovega vidika njegov pogled sicer pravilen, vendar če se doda še ostale stvari zraven, je zgodba drugačna. Zato je zaposlenemu včasih potrebno povedati, da zaradi kompleksnosti zadeve ni imel prav.

Na vprašanje, ali intervjuvancu spremembe na trgu predstavljajo priložnost ali oviro, mi odgovori, da če manager ne sledi spremembam na trgu, lahko hitro pride do propada podjetja. Na spremembe je potrebno odreagirati takoj, kar zna biti zelo neprijetno. Ob tem mi zaupa geslo njegove firme, in sicer: »Naša konstanta so večne spremembe«. Trgu se je potrebno prilagajati, še posebno v tako majhnem gospodarstvu kot smo mi, je potrebno mnogokrat spremeniti smer.

Kar se tiče prilagajanja na spremembe bivši vodja pove, da se mora biti manager nujno sposoben prilagoditi novim situacijam in dogodkom, če ne v nekaj letih propade tako obstoj managerja kot firme. Glede odzivanja na takšne dogodke pove, da je v življenju ogromno teorij o tem, kako se odzivati na stresne situacije, vendar je to v življenju druga stvar. Intervjuvanec pove, da se na stresne situacije navadno prilagodi tako, da se v tistem trenutku nadiha malo svežega zraka in si vzame malo časa za razmislek in vključi vse svoje inteligentne sposobnosti. Šele nato je potrebno odreagirati, kajti odločanje v trenutku ni nikoli prava rešitev. Vedno si je potrebno vzeti čas in dobro premisliti.

Glede osredotočanja o kratkoročnem ali dolgoročnem poslovanju me vodja pouči, da ima vsak resen manager v podjetju vedno letni, prav tako pa tudi petletni strateški plan. Pomembno je, da se ve, kje se z razvojem poslovanja vidiš čez pet let. Vedno je treba razmišljati na daljši rok, drugače si intervjuvanec razvoja ne zna predstavljati.

Intervjuvanec pove, da je v času svojega vodenja nedvomno veliko časa posvetil analiziranju svojih dejanj podjetja. Pri tem je vedno posvetil čas številkam in zadovoljstvu zaposlenih. Enkrat letno je vedno opravil tudi letne razgovore z zaposlenimi. Pove, da je skozi vse to zelo pomembno svoje rezultate realizirati, jih primerjati s svetovnimi trendi in se potem na osnovi tega odločiti, kako naprej. Mi smo namreč samo majhen kamenček v mozaiku gospodarstva in je zelo pomembno, da se ve, kaj se v tvoji branži dogaja doma in po svetu. Bivši izkušeni vodja pri tem še doda, da je potrebno analiziranju dejanj v podjetju posvetiti vsaj 25 procentov svojega časa.

Glede lastnosti, za katere intervjuvanec meni, da ga najbolj odlikujejo kot vodjo, zase pravi, da je zelo prilagodljiv in razumevajoč, od mnogih pa je slišal, da je že na prvi kontakt zelo prijetna oseba. Nikoli tudi ni izžareval svojega ega, za kar misli, da ni v redu. Zase tudi meni, da ima visoko stopnjo empatije. Pri managerju je namreč zelo pomembno, da razumeš ljudi,

jih poslušas ter jih znaš tudi potolažiti. Življenje vendarle ni samo služba, in niso najbolj pomembni rezultati, temveč so zelo pomembni tudi ljudje. Potrebno je doseči, da zaposleni z normalnim trudom dosegajo rezultate, brez da se jih za to izčrpava in uniči. Po njegovem mnenju podjetje brez ljudi ni nič, človeški potencial pa je najbolj pomemben del bilance.

Intervjuvanec pove, da je pred ostalimi v podjetju vedno kazal pravo osebnost, pravi, da drugačen namreč ne more biti. Na osnovi vseh podatkov, ki jih je potrebno temeljito analizirati, in planov, ki so postavljeni, zna zaposlenim iskreno povedati zadevo brez olepševanj ali skrivanja podatkov. V času vodenja je bil vedno dovolj samozavesten, da ga ni bilo nikoli strah, da ga bo nekdo prerasel s tem, če mu bo povedal vse podatke, kar je v življenju tudi mnogokrat doživel. Intervjuvanec mi tudi pove, da je bil optimističen že od samega začetka svoje kariere. Doda še, da če ne verjameš v svoj cilj, ga ne boš nikoli dosegel.

Za konec me je zanimalo še, kakšna življenjska prelomnica je zaznamovala njegovo delo. Na začetku svoje kariere je kot direktor prevzel podjetje, ki je bilo v izredno slabem stanju. Premalo je analiziral funkcije v podjetju in prevzel funkcijo, ki je bila neuresničljiva, saj je bila firma že za v stečaj, kar je kazalo tudi po vseh računovodskih kazalcih. Predvsem zaradi premalo izkušenj in preveč naivnosti in zaupanja v ljudi je verjel, da so vsi dejavniki, ki tako znotraj kot zunaj sistema vplivajo na poslovanje, pozitivno nastrojeni. Potem pa je spoznal, da jih večina ni bila, kar je za vodjo predstavljalo veliko razočaranje. Mislil je, da so tudi znotraj podjetja vsi zaposleni za to, da preživijo, vendarle se je večina ljudi znotraj firme zavzemala samo za privilegije, ki jih ne bi smelo biti, kar pa je posledično pripeljalo tudi do te situacije. V svoji nadaljnji karieri od tega zavedanja naprej ni nikoli podvomil v nekaj, česar se je lotil.

Intervjuvanec hkrati tudi verjame, da je na njega kot vodjo vplivala tudi njegova težka mladost. Med težkim in revnim odraščanjem na kmetiji, hkrati pa tudi v strahu glede na vzgojo, ki jo je imel, pove, da je bil primoran vsako stvar zelo odgovorno prevzeti in dokončati v celoti. Ta skrbnost se je kasneje skozi njegovo kariero poznala kot zelo dobra stvar. Praviloma naj bi delal, da živiš, sam pa je izhajal iz sistema, kjer so ga učili, da živiš zato, da delaš. Meni, da je bil konkurenčen tistim, ki so jih starši silili iti v šolo, medtem ko je bila to pri njemu njegova odločitev in je tudi skozi branje knjig spoznal, da bo tako najlažje izživel svoje ambicije.

Na podlagi intervjuja, opravljenega z izkušenim bivšim vodjo, ugotavljam, da močno izraža avtentično vedenje. Njegove odločitve izhajajo iz njegovih vrednot, čeprav iz svojih dolgoletnih izkušenj pove, da je to v praksi težko izpeljati, saj se je pri vodenju velikega podjetja treba prilagajati zakonodaji in ostalim pogojem, ki jih določa industrija. Pove, da je bil v času vodenja vedno dolgoročno usmerjen in da sta mu vizija in poslanstvo podjetja zelo pomembna. Vodja v intervjuju brez pomislekov pove, da pred ostalimi vedno kaže svoj pravi jaz. Zaposlenim je zadeve v podjetju vedno povedal na odprt in iskren način. Iz tega je razvidno, da ima vodja visoko relacijsko transparentnost, kar predstavlja pomembno lastnost avtentičnih vodij.

Intervjuvanec se je prebil do svoje funkcije vodje iz velike revščine in se kljub celodnevnu delu na kmetiji še vedno odločil in uspešno zaključil šolanje, zato lahko sklepamo, da se je vedno zavedal svojih sposobnosti in sledil zastavljenim ciljem. Glede na lastnosti, za katere intervjuvanec meni, da ga odlikujejo kot vodjo, pove, da je prilagodljiv, razumevajoč in prijeten z vidika ostalih zaposlenih. Doda še, da nikoli ni izžareval svojega ega. Prav tako zase trdi, da ima visoko stopnjo empatije. Na podlagi teh odgovorov lahko vidimo njegovo zavedanje lastne identitete in čustev. Za analiziranje svojih dejanj, povezanih s podjetjem, pravi, da je posvečal približno četrtno svojega časa. Na podlagi teh odgovorov je razvidno, da ima intervjuvanec visoko stopnjo samozavedanja.

Vodja se je v času svojega vodenja vedno veliko posvečal zaposlenim in jim dopuščal možnost odprte komunikacije z njim. Med njimi je zmeraj skušal ustvariti pozitivno vzdušje in vključeval njihove ideje v svoje odločitve. Pove, da gredo ideje od vodje in zaposlenih v eno rezultanto, ki ponavadi pripelje do najboljših rezultatov. Zaposlenim je dajal možnost udejanjanja njihovih idej, ker pa podrejeni dostikrat nimajo prav, jim je to znal vedno na pravi način tudi dopovedati. S problematičnimi zaposlenimi se je spoprijemal zelo premišljeno ter na zelo strukturiran način in preko direktnih pogovorov in refleksije skušal odpraviti težave. Na podlagi njegovega odnosa z zaposlenimi lahko prepoznamo vodjev vpliv na pozitiven organizacijski kontekst, kar predstavlja pomemben element razvoja avtentičnega vodenja.

Vodja na spremembe na trgu gleda kot na nekaj povsem običajnega in sestavni del vodenja podjetja. Prav tako meni, da je za vodjo nujno potrebna sposobnost prilagajanja na nove situacije ali dogodke. V času svojega vodenja je na takšne situacije odreagiralo zelo strukturirano in premišljeno. Iz teh odgovorov v vodji lahko prepoznamo njegovo samozavest in prožnost. Na podlagi danih odgovorov izvem tudi to, da ima vodja visoko mero optimizma. Tako lahko sklepam, da ima intervjuvanec visok psihološki kapital.

Intervjuvani vodja je imel težavno odraščanje in je na svoji poti doživel pomembno življenjsko prelomnico, za kar meni, da je pomembno vplivalo na njegovo delo vodje. Kot sem omenil v prvem delu magistrske naloge, so osebna zgodovina in življenjski mejniki posameznika osnovna elementa avtentičnega vodenja, zato lahko analizo intervjuvanca zaključim s tezo, da so življenjske izkušnje pomembno prisostvovala razvoju vodjeve avtentičnosti.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

Kvalitativna raziskava, ki smo jo opravili na podlagi intervjujev z izbranimi managerji, nam omogoča, da v nadaljevanju opredelimo zaključne ugotovitve magistrske naloge, analiziramo njene zastavljene cilje in tezo, oblikujemo priporočila za nadaljnje raziskovanje in za konec podamo še sklepne misli. Analize življenjskih zgodb managerjev in njihovi odgovori v opravljenih intervjujih nas pripeljejo do ugotovitve, da izbrani managerji izpolnjujejo glavne lastnosti avtentičnega vedenja, ki so ga dosegli skozi pomembne

življenjske izkušnje na svoji poti do uspešnega vodenja organizacije. Skozi vprašanja, ki smo jih managerjem postavili v intervjujih, smo želeli odkriti predvsem njihove psihološke lastnosti in načine vodenja, kakšne odnose imajo s svojimi sledilci in kakšni dogodki so jih izoblikovali v avtentične vodje. Na podlagi zaključnih ugotovitev v tabeli 7 predstavljamo ocene prisotnosti elementov avtentičnega vodenja pri sodelujočih intervjuvancih.

Tabela 7: Pregled ocen prisotnosti elementov razvoja avtentičnih vodij pri posameznih intervjuvancih

Ocene prisotnosti elementov razvoja avtentičnih vodij		Intervjuvanec 1	Intervjuvanec 2	Intervjuvanec 3
Samozavedanje	Vrednote	3	3	3
	Poznavanje samega sebe	3	3	3
	Cilji in motivi	3	3	3
	Čustva	3	3	3
Samoregulacija	Ponotranjenje moralnega vidika	2	2	2
	Uravnoteženo procesiranje informacij	3	3	3
	Relacijska transparentnost	3	2	3
	Avtentično vedenje	3	3	3
Predhodniki	Življenjski mejniki	3	3	3
Organizacijski kontekst	Vključevanje zaposlenih	3	2	3
	Klima v organizaciji	3	3	3
Pozitivni psihološki kapital	Samozavest	3	3	3
	Upanje	3	3	3
	Optimizem	3	2	3
	Prožnost	3	3	3

Legenda:

1 – nizka prisotnost, 2 – srednja prisotnost, 3 – močna prisotnost

Vir: lastno delo.

V tabeli 7 so omenjeni elementi pri vsakemu posebej predstavljeni v različnih stopnjah, ki smo jih ocenili preko njihovih odgovorov. Dobljene zaključne ugotovitve, predstavljene v tabeli, so tako tudi veliko bolj pregledne. Iz nje je razvidno, da je večina raziskovanih elementov pri vseh intervjuvancih močno prisotna. Dobljene ocene smo dobili tako, da smo

povezali posamezne odgovore v intervjujih skupaj s teoretičnimi izhodišči, ki smo jih raziskovali v prvih dveh delih magistrske naloge.

Vsak izbrani manager v raziskavi izhaja iz popolnoma drugačnega okolja, kulture in dejavnosti, v kateri deluje. Prvi intervjuvanec v Indiji opravlja funkcijo vodenja v eni izmed štirih največjih svetovalnih organizacij na svetu, drugi v Dubaju vodi svoje podjetje, zadnji pa je v zaključku svoje uspešne kariere v Sloveniji upravljal firmo s 500 zaposlenimi. Z diverzifikacijo sodelujočih je bil naš namen dobiti čim bolj raznolike odgovore zavoljo uspešno izvedene raziskave. Z opravljeno raziskavo smo ugotovili, da vsi v raziskavo vključeni managerji izražajo visoko stopnjo samoregulacije in samozavedanja. Elemente samoregulacije ugotavljamo s tem, da vse sodelujoče managerje pri sprejemanju odločitev v podjetju vodijo lastne vrednote in načela, a kljub temu ugotavljamo tudi, da je to v praksi težko izvedljivo. V današnjem turbulentnem poslovnem svetu se je potrebno namreč dostikrat potrebno prilagoditi željam strank ali zakonodaji in pogojem, ki jih narekuje industrija, v kateri vodja deluje.

Managerji pred ostalimi vedno nastopajo s svojo pravo osebnostjo, kar na podlagi do sedaj preučevanega priča o njihovem avtentičnem vedenju. Ugotavljamo, da sta managerjem vizija in poslanstvo podjetja zelo pomembna, pri poslovanju pa se usmerjajo tako kratkoročno kot dolgoročno. Visoka stopnja samozavedanja izbranih managerjev je razvidna iz njihovega močnega zavedanja o svojih sposobnostih in željah, vodstvenih lastnostih, stopnje empatije do zaposlenih in analiziranju svojih dejanj, povezanih s podjetjem. Izbrani managerji so mnenja, da je analiziranju svojih dejanj v podjetju vredno in treba posvečati precej časa. Od vseh managerjev izvemo, da se močno zavedajo svojih glavnih sposobnosti, zaradi katerih lahko sledijo svojim zastavljenim ciljem. Od vsakega izvemo tudi o njihovih precej raznolikih glavnih lastnostih, ki jih odlikujejo kot vodje. Glede empatije se vsi strinjajo, da izražajo visoko stopnjo le-te, s čimer potrdimo, da je avtentični vodja sposoben razumeti čustva svojih sledilcev.

Na podlagi opravljenih intervjujev pri vseh managerjih ugotavljamo, da imajo močan vpliv na organizacijski kontekst, s tem pa tudi na svoje sledilce oziroma zaposlene. Slednje smo pri managerjih ugotavljali predvsem preko vprašanj o njihovem odnosu z zaposlenimi in načinih, na katere jih vključujejo v vodenje podjetja. Managerji se strinjajo, da je potrebno zaposlene stalno spodbujati zato, da se jih motivira za delo. Glede odprte komunikacije povejo, da je zelo pomembna, saj je vodji na ta način olajšano sprejemanje nekaterih odločitev.

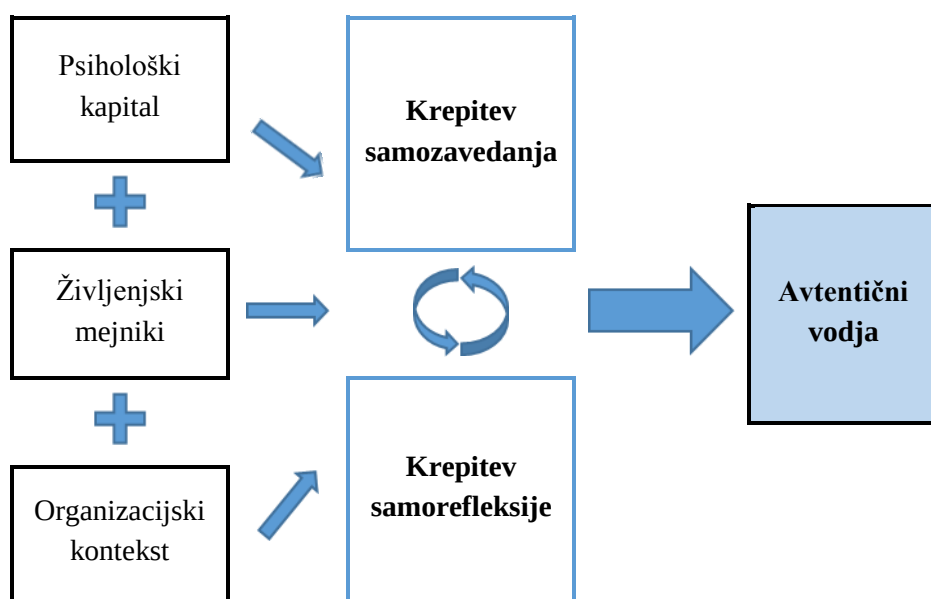
Vsi managerji spodbujajo svoje zaposlene, da udeležujejo svoje ideje in jih vključujejo v sprejemanje pomembnih odločitev. Vodje iz svojih izkušenj povejo, da skupne ideje pripeljejo do najboljših rezultatov. Kljub temu ugotavljamo, da mora imeti tukaj vodja nad delom zaposlenih še vedno nadzor, da slučajno vajeti ne uidejo iz rok. S problematičnimi zaposlenimi se vsi skušajo spoprijeti na strukturiran način in preko pogovorov odpraviti težave.

Analize intervjujev izbranih managerjev nas pripeljejo do ugotovitve, da imajo managerji, sodelujoči v raziskavi, visoko stopnjo psihološkega kapitala. To smo raziskovali preko njihovega vidika na spremembe, odzivanja na neprijetne dogodke in osredotočanja na pozitivne dogodke. Spremembe na trgu vsem predstavljajo priložnost in na njih gledajo kot na nekaj povsem običajnega. Iz tega ugotavljamo, da so vodje samozavestni. Podobno se vsi skušajo tudi premišljeno odzivati na stresne situacije in prilagoditi na nove dogodke, iz česar je razvidna njihova prožnost. Pri razvoju poslovanja vedno skušajo ostati čim bolj optimistični. Iz pripovedovanja življenjskih zgodb vodij ugotavljamo, da so vse motivirali pomembni življenjski mejniki in njihova osebna zgodovina. Vsak manager nam v intervjuju pove, da je na svoji poti do avtentičnosti šel skozi določene izkušnje iz preteklosti, ki so pomembno doprinesle k njihovem delovanju in avtentičnemu vedenju.

Pri vseh intervjuvancih smo ocenili srednjo prisotnost elementa ponotranjanja moralnega vidika, saj so vsi dejali, da njihove odločitve niso v celoti odvisne od vrednot, temveč so dostikrat odvisne od zunanjih pritiskov. Kljub temu menimo, da to ne vpliva preveč na njihovo avtentičnost, saj smo ugotovili, da v današnjem poslovnem svetu dostikrat ne gre drugače, kot da je potrebno odločitve prilagoditi zunanjim dejavnikom. Ostale preučevane elemente smo iz podanih odgovorov in zaključnih ugotovitev pri intervjuvancih ocenili kot visoko prisotne.

Doslej smo v zaključnih ugotovitvah ugotavljali in presojali stopnje prisotnosti elementov razvoja avtentičnega vodenja pri sodelujočih v raziskavi, sedaj pa želimo prikazati, na kakšen način se ti elementi med seboj povezujejo in prispevajo h končnemu razvoju avtentičnega vodje. V ta namen prikazujemo preučevane elemente v modelu (slika 13), ki po našem mnenju ponazarja povezavo elementov razvoja avtentičnega vodje.

Slika 13: Model povezave elementov razvoja avtentičnega vodenja

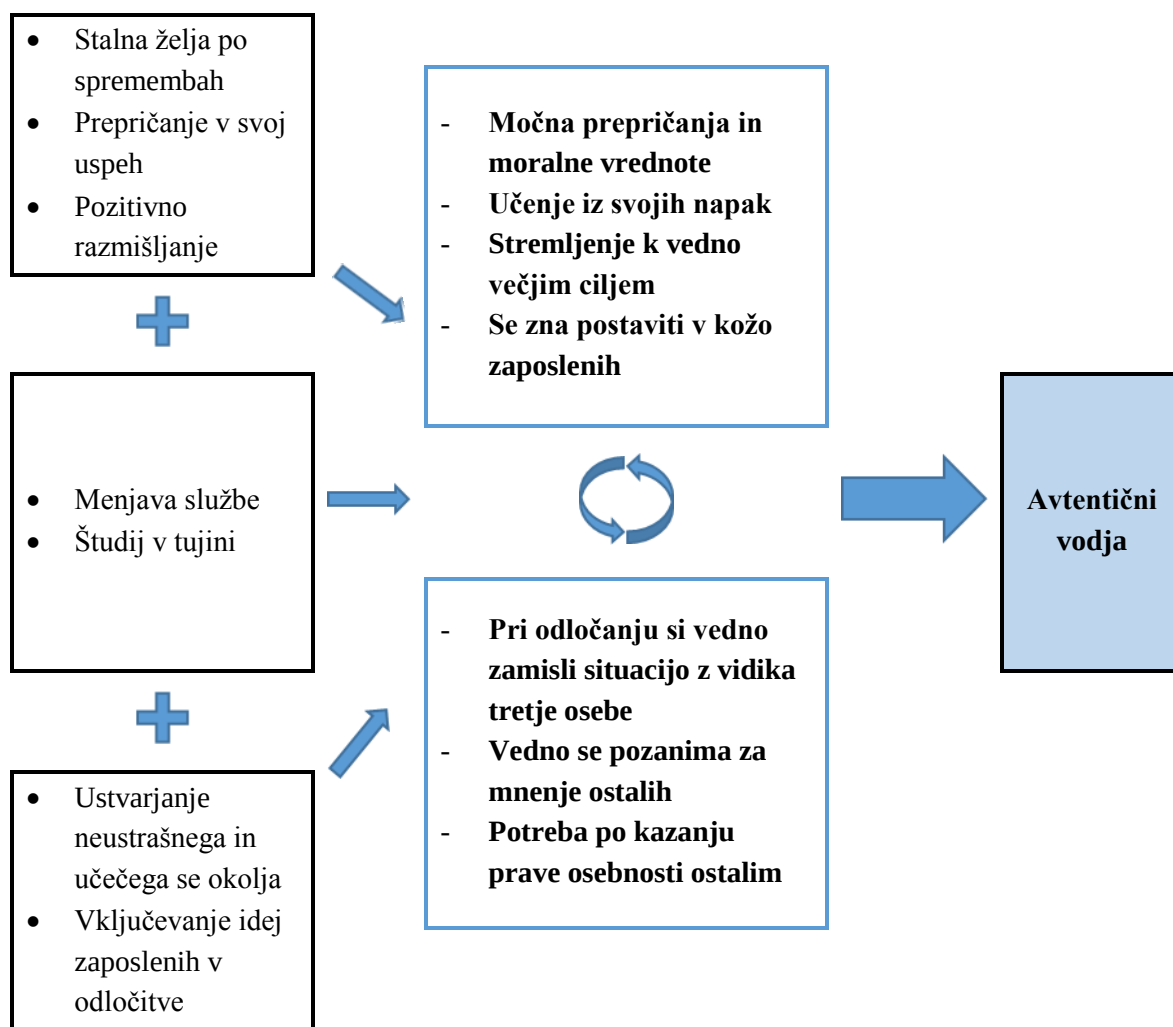


Vir: lastno delo.

Model prikazuje, da so ključni pogoji za nastanek avtentičnega vodje njegovi osnovni elementi razvoja, in sicer psihološki kapital, predhodniki oziroma življenjski mejniki in organizacijski kontekst. Kombinacija teh treh elementov v naslednjem koraku vpliva na proces razvoja samozavedanja in samoregulacije. Ta dva elementa sta med seboj povezana in se tudi dopolnjujeta. Ko se pri posamezniku razvijejo in med seboj povežejo vsi ti elementi, lahko rečemo, da pride do razvoja avtentičnega vodje. V nadaljevanju zaključnih ugotovitev bomo predstavljeni model prikazali še za vsakega intervjuvanca posebej in s tem povečali razumljivost ter povezave elementov razvoja avtentičnega vodje.

Na podlagi modela, prikazanega na sliki 14, lahko sklepamo, da so bili osnovni pogoji za razvoj avtentičnosti prvega intervjuvanca njegova stalna želja po spremembah, njegovo prepričanje v svoj uspeh in pozitivno razmišljanje, v kombinaciji s preteklo menjavo službe in študijem v tujini in pa ustvarjanjem neustrašnega in učečega se okolja ter vključevanjem idej zaposlenih v odločitve.

Slika 14: Model povezave elementov razvoja avtentičnega intervjuvanca 1

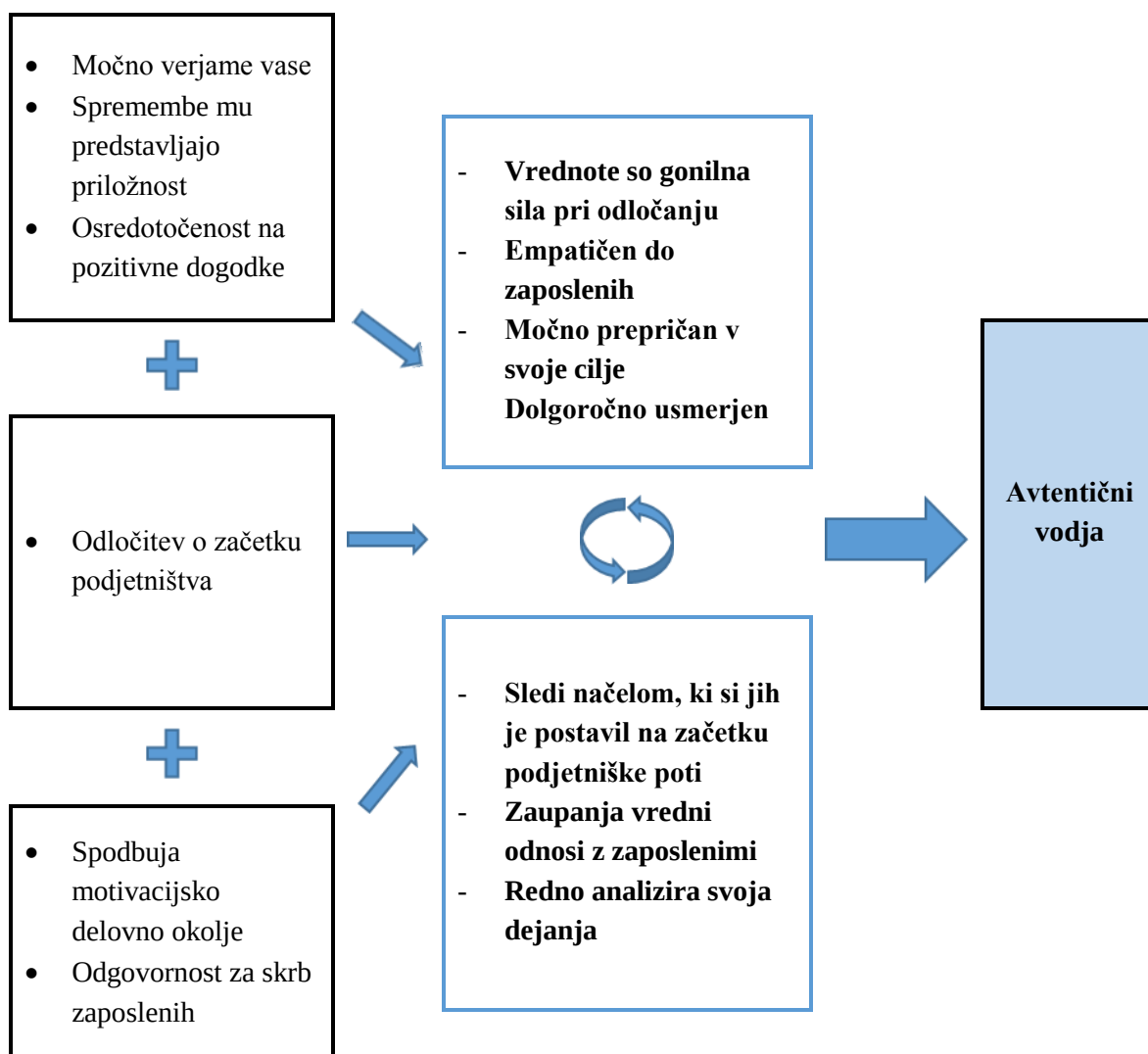


Vir: lastno delo.

Na podlagi elementov sklepamo, da je prvi intervjuvanec pri sebi okrepil svoja prepričanja in moralne vrednote, učenje iz svojih napak, stremljenje k vedno večjim ciljem in postavljanje v kožo svojih zaposlenih. Istočasno pa je izboljšal pogled na situacijo iz drugačne perspektive, zanimanje glede mnenja ostalih in pa predstavljanje svoje prave osebnosti pred ostalimi. Na podlagi povezave vseh naštetih elementov lahko sklepamo, da se je intervjuvanec skozi ta proces razvil v avtentičnega vodjo.

Iz modela, prikazanega na sliki 15, sklepamo, da temelje razvoja drugega avtentičnega vodje predstavlja njegovo prepričanje vase, zaznavanje sprememb kot priložnost, osredotočenost na pozitivne dogodke skupaj z njegovo odločitvijo o začetku podjetništva, in njegovo spodbujanje motivacijskega delovnega okolja in odgovornost za skrb zaposlenih.

Slika 15: Model povezave elementov razvoja avtentičnega intervjuvanca 2



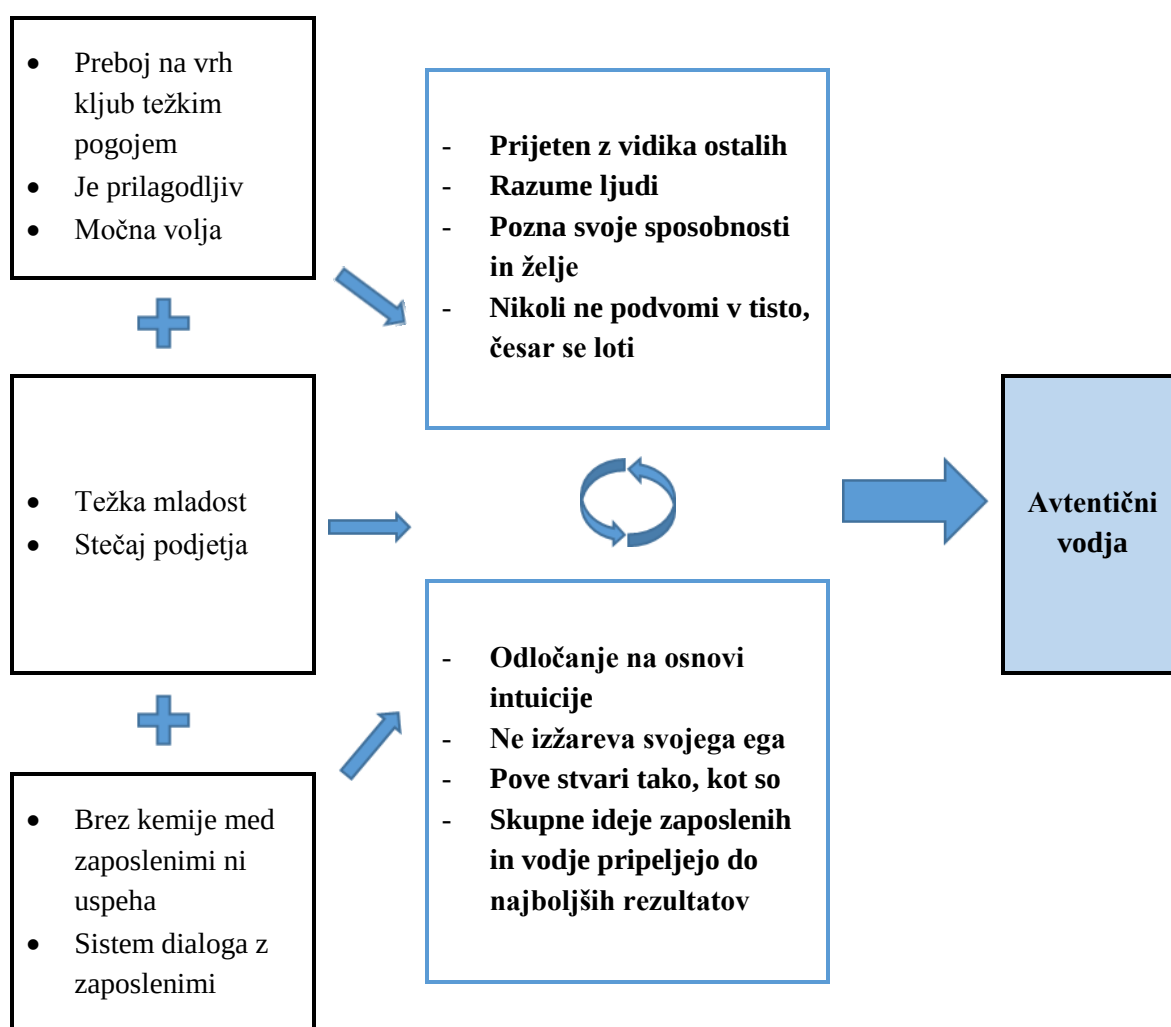
Vir: lastno delo.

Sklepamo, da je kombinacija naštetih elementov prispevala h krepitvi njegovih vrednot, empatije do zaposlenih, prepričanja v svoje cilje, dolgoročne usmerjenosti, skozi to pa tudi

h krepitvi sledenju svojih načel, zaupanja z zaposlenimi in rednega analiziranja svojih dejanj. Sklepamo, da je proces povezave vseh naštetih elementov vplival na razvoj avtentičnosti drugega intervjuvanca.

Iz modela, prikazanega na sliki 16, sklepamo, da osnovo za razvoj avtentičnosti tretjega intervjuvanca predstavlja kombinacija njegove prilagodljivosti, močne volje, preboja na vrh kljub težki mladosti, hkrati pa je nanj pomembno vplival tudi stečaj podjetja. Dodatno je še njegov sistem dialoga z zaposlenimi in ustvarjanje posebne kemije med njimi skupaj z vsemi naštetimi elementi prisostvoval h krepitvi njegovega razumevanja ljudi, poznavanja svojih sposobnosti in želja, občutka prijetnosti z vidika ostalih in prepričanost v tisto, česar se loti.

Slika 16: Model povezave elementov razvoja avtentičnega intervjuvanca 3



Vir: lastno delo.

Sklepamo, da se je hkrati okrepilo tudi njegovo odločanje na osnovi intuicije, da ne izpostavlja ega, vedno pove stvari takšne, kot so, in pa uresničevanje rezultatov s skupnimi idejami njega in njegovih zaposlenih. Preko celotnega procesa povezave naštetih elementov sklepamo, da se je nato tretji intervjuvanec razvil v avtentičnega vodjo.

Skladno z ugotovitvami raziskave v zaključku magistrskega dela podajamo nekatera priporočila za nadaljnje raziskovanje. Magistrsko delo z naslovom *Elementi razvoja avtentičnih vodij: kvalitativna raziskava na primeru izbranih zgodb managerjev* je bilo oblikovano na podlagi sistematične proučitve širokega nabora teorije in uporabe strukturiranih intervjujev. Za raziskavo smo izbrane managerje zajeli iz čim bolj različnih okolij, s čimer smo skušali povečati raznolikost odgovorov, ki so na koncu pripeljali do podobnih rezultatov. Pri vseh managerjih namreč ugotavljamo, da vsebujejo elemente, ki vplivajo na razvoj avtentičnega vodenja. Kljub temu menimo, da bi naša raziskava imela znanstveno vrednost, bi jo bilo treba izvesti na vzorcu vsaj 30 naključno izbranih vodij podjetij. Pričujoča raziskava je bila namreč izvedena na namenskem vzorcu treh managerjev, za katere smo zaradi osebnega poznanstva vnaprej domnevali, da posedujejo elemente avtentičnih vodij. Z zvišanjem vzorca na 30 enot bi tako dosegli njegovo reprezentativnost.

Ravno tako bi bilo smiselno raziskavo večkrat ponoviti skozi daljše časovno obdobje, na širših geografskih področjih in raziskati avtentično vodenje tako pri moških kot pri ženskih vodjah, da bi ugotovili, ali obstajajo kakšne kulturne ali spolne razlike. Poleg Azije in Evrope bi bilo smiselno raziskavo v magistrski nalogi razširiti tudi na druge celine. Čeprav domnevamo, da avtentičnost posameznika ni odvisna od njegovega okolja, vere ali rase, bi še vseeno lahko to dodatno preverili z razširitvijo intervjuvancev tudi na ostale kulture. Odgovori na vprašanja v intervjuju bi lahko denimo na vzorcu študentov ekonomije ali podjetništva osvetlili usmeritev in značilnosti bodočih vodij. Intervju bi lahko izboljšali tudi z dodatkom nekaterih bolj poglobljenih vprašanj.

Poglavitni prispevek za znanost pričujoče magistrske naloge je tako v originalnem vprašalniku, ki ga lahko drugi raziskovalci znova uporabijo v svojih lastnih raziskavah avtentičnega vodenja. Sklepamo tudi, da se lahko bralcu med branjem magistrskega dela in z njim povezane literature utrne še kakšno vprašanje, s katerim bi lahko dodatno preverili elemente razvoja avtentičnih vodij in bralca spodbudili k njegovemu lastnemu prispevku k znanosti.

SKLEP

Avtentičnost je koncept, čigar začetki pojmovanja segajo že na stotine let nazaj. Kljub temu, da so se z raziskovanjem koncepta ukvarjali že mnogi avtorji, pojem še vedno ni popolnoma pojasnjen in zanj obstajajo mnoge različne definicije. Avtentično vodenje v današnjem svetu, polnem neprestanih sprememb, za vsako podjetje predstavlja način vodenja, za katerega lahko rečemo, da je skorajda obvezno. O elementih, ki vplivajo na razvoj avtentičnega vodenja, obstaja mnogo teorij. Večina avtorjev se strinja, da razvoj avtentičnega vodenja poteka skozi proces samozavedanja in samoregulacije, hkrati pa nanj pomembno vplivajo tudi posameznikove pretekle izkušnje in njegov vpliv na organizacijski kontekst. Vsekakor gre za zelo zapleten in dolgotrajen proces, ki smo ga v magistrskem delu podrobneje raziskali prek intervjujev z izbranimi avtentičnimi vodjami.

V magistrskem delu smo s pomočjo domače in tuje strokovne in znanstvene literature predstavili koncept avtentičnega vodenja in elementov razvoja avtentičnih vodij in oba koncepta med seboj tudi povezali. V izvedeni kvalitativni raziskavi, kjer smo uporabili poglobljeni strukturiran intervju, smo ugotovili, da so pri vseh managerjih, izbranih v raziskavi, prisotni elementi avtentičnega vodenja. Na podlagi dobljenih ugotovitev smo na njihovem primeru prikazali, kako so se ti elementi pri njih razvijali skozi njihovo pot.

Prvo poglavje opisuje koncept avtentičnega vodenja. Za boljše razumevanje tega koncepta smo najprej opredelili koncept pojma avtentičnost in njegove značilnosti, kjer smo uporabili definicije različnih avtorjev. Nato smo opisali lastnosti avtentičnih vodij, kjer smo podrobneje predstavili posamezne elemente samoregulacije in samozavedanja. Pri omenjenih pojmi smo se osredotočali predvsem na kakšen način se kažejo pri avtentičnih vodjah in kako vplivajo na njihove sledilce.

Drugo poglavje se nanaša na elemente razvoja avtentičnega vodenja. Najprej smo na podlagi že raziskovane literature predstavili, kakšni pretekli življenjski mejniki lahko vplivajo na razvoj avtentičnosti pri vodji. V nadaljevanju smo opisovali pojem organizacijskega konteksta in njegovih elementov. Sledil je še zadnji preučevani element razvoja avtentičnega vodenja, in sicer psihološki kapital, ki smo ga razčlenili na predstavitev pojmov samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti.

V **tretjem poglavju** smo s kvalitativno raziskavo ugotavljali razvoj elementov avtentičnih vodij na podlagi analize zgodb izbranih managerjev. Poglavje je sestavljeno iz zasnove raziskovanja in metodologije, zastavljene teze in ciljev, predstavitev intervjuvancev, analize in interpretacije intervjujev, zaključnih ugotovitev in priporočil za nadaljnje raziskovanje.

Z zaključnimi ugotovitvami smo dosegli **osnovni cilj** magistrske naloge in na primeru izbranih zgodb managerjev potrdili **temeljno tezo**, ki pravi, da je pot vodje do avtentičnosti sestavljena iz kombinacije različnih elementov, ki jih vodja občuti v svojem življenju. Na podlagi interpretacije dobljenih rezultatov smo ugotovili, da so pri vseh izbranih managerjih v raziskavi prisotni elementi razvoja avtentičnega vodenja. Prek analize pripovedovanja njihovih zgodb smo dokazali, da vodje doseže svojo avtentičnost skozi pomembne življenjske izkušnje in procese med njihovimi sledilci.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, K. R. (2003). *Launching new ventures: an entrepreneurial approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
2. Avey, J. B., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
3. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

4. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
5. Avolio, B. J., Weber, T. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
6. Caza, A., Bagozzi, R. P., Wolley, L., Levy, L. & Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement structure, gender comparison, and cultural extension. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53-70.
7. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
8. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
9. Diddams, M. & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
10. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M. & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11-A22.
11. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009): *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
12. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Fields, D. L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195-206.
14. Ford, J. & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7, 463-479.
15. Freeman, R. E. & Auster, E. R. (2011). Values, authenticity, and responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 15-23.
16. Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2), 59-69.
17. Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
18. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
19. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
20. Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(1), 466-482.

21. George, B. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16-17.
24. Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 6-94.
25. Hannah, S. T. & Avolio, B. J. (2011). Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations. *The Leadership Quarterly*, 22, 989-994.
26. Harrison, R. (1992). *Human resource management: Issues and strategies*. Cambridge: Addison-Wesley.
27. Harvey, P., Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
28. Haydar Sar A., Avcu R. & Isiklar A. (2010). Analyzing undergraduate students' self-confidence levels in terms of some variables. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5(7), 1205-1209.
29. Hollenbeck, G. P. & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and leader performance. *Organizational Dynamics*, 33(3), 254-269.
30. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
31. Ivanko, Š. (1999). *Temelji organizacijskih proučevanj*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
32. Jančič, Z. (1990). *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-661.
34. Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
35. Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
36. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Lloyd-Walker, B. & Walker D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383-395.
38. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
39. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
40. May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. W. L. & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.

41. McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2013). *Organizational behavior: Emerging knowledge, global reality*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
42. Mihalič, R. (2007). *Upravljamo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner d.n.o..
43. Moss, S. A., Dowling, N. & Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self-regulation. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 162-176.
44. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A. & Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
45. Penger, S. (2006). Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3/4), 427-445.
47. Penger, S., Dimovski, V., Černe, M. & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM). *HRM*, 7(29), 36-41.
48. Peterson, S. J, Walumbwa, F. O, Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502-516.
49. Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
50. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
51. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
52. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
53. Sharma, R. (2008). 10 things authentic leaders do. Najdeno 17. marca 2017 na spletnem mestu <https://www.robinsharma.com/article/the-top-10-things-amazing-leaders-do>
54. Shaw, J. (2010). Papering the cracks with discourse: The narrative identity of the authentic leader. *Leadership*, 6(3), 89-108.
55. Shorey, H. S., Little, T. D., Snyder, R. C., Kluck, B. & Robitschek, C. (2007). Hope and personal growth initiative: A comparison of positive, future-oriented constructs. *Personality and Individual Differences*, 43(7), 1917-1926.
56. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
57. Walumbwa F. O., Christensen A. L. & Hailey F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*, 40(2), 110-118.

58. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
59. 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(5), 901-914.
60. Weisbach, C. & Dachs, U. (1999). *Kako razvijemo čustveno inteligenco*. Ljubljana: DZS.
61. Williams, E. A., Rajnandini, P., Deptula, B. & Lowe K. B. (2011). The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election. *The Leadership Quarterly* (v tisku), 1-18.
62. Wong, C. & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: A new theory for nursing or back to basis? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522-538.
63. Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
64. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGA

Priloga 1: Nabor vprašanj strukturiranega intervjuja z vodjo

1. Ali se pri sprejemanju vaših odločitev v podjetju osredotočate na lastne vrednote in načela, ali se zanašate na zunanje pritiske? V kolikšni meri zunanji pritiski vplivajo na način (in vrednote) vašega vodenja?
2. Kako dobro mislite, da poznate svoje sposobnosti in želje?
3. Ali svojim zaposlenim dajete pozitivne spodbude in jim dopuščate možnost odprte komunikacije z vami? Ali menite, da mora med zaposlenim vladati pozitivno vzdušje?
4. Na kakšen način se spoprimete s problematičnim zaposlenim?
5. Ali vključujete svoje zaposlene v sprejemanje odločitev v podjetju?
6. Ali zaposlenim dajete možnost udejanjanja njihovih idej?
7. Ali na spremembe na trgu gledate kot na priložnost ali oviro?
8. V kolikšni meri ste se sposobni prilagoditi novim situacijam, dogodkom? Na kakšen način se odzivate na stresne situacije?
9. Ali se na razvoj poslovanja osredotočate bolj kratkoročno ali dolgoročno?
10. Koliko časa posvetite analiziranju vaših dejanj, povezanih s podjetjem?
11. Za katere lastnosti menite, da vas najbolj odlikujejo kot vodjo?
12. Kako bi opredelili vašo stopnjo empatije? Bi zase rekli, da imate visoko stopnjo empatije do sodelavcev?
13. V kolikšni meri bi zase rekli, da pred svojim zaposlenimi nastopate s svojo pravo osebnostjo (jim kažete svoj pravi jaz)?
14. Ali ste v življenju naleteli na življenjsko prelomnico, ki vas je kot vodjo pomembno zaznamovala in vplivala na vaše delo danes?
15. V kolikšni meri bi zase rekli, da ste optimistični? Ali ste osredotočeni na pozitivne ali negativne dogodke?