

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZAUPANJA
ZAPOSLENIH NA PRIMERU GRADBENEGA PODJETJA**

Ljubljana, junij 2024

FILIP BAUMGARTNER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Filip Baumgartner, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in zaupanja zaposlenih na primeru gradbenega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	AVTENTIČNO VODENJE.....	4
2.1	Opredelitev vodenja	4
2.2	Avtentično vodenje	5
2.2.1	Opredelitev avtentičnosti in avtentičnega vodenja	6
2.2.2	Teorije avtentičnega vodenja	8
2.2.3	Model avtentičnega vodenja	9
2.2.4	Stebri avtentičnega vodenja	11
2.2.4.1	<i>Samozavedanje</i>	<i>11</i>
2.2.4.2	<i>Samoregulacija.....</i>	<i>12</i>
2.2.4.3	<i>Pozitiven psihološki kapital.....</i>	<i>13</i>
2.2.4.4	<i>Pozitivno modeliranje.....</i>	<i>14</i>
2.2.5	Lastnosti avtentičnih vodij	14
2.2.6	Izzivi in koristi avtentičnega vodenja v podjetju	17
2.2.7	Pristopi za oblikovanje avtentičnega vodenja.....	17
2.2.7.1	<i>Akcijsko učenje</i>	<i>18</i>
2.2.7.2	<i>Sistem mentorstva.....</i>	<i>18</i>
2.2.7.3	<i>Tristo šestdeset stopinjsko vodenje.....</i>	<i>19</i>
2.2.7.4	<i>Sistem nasledstva.....</i>	<i>19</i>
2.2.7.5	<i>Pripovedovanje zgodb</i>	<i>20</i>
2.2.8	Avtentično vodenje v gradbeni panogi	20
3	ZAUPANJE.....	21
3.1	Opredelitev zaupanja	21
3.1.1	Zaupanje in vzpostavitev zaupanja	21
3.1.2	Zaupanje v podjetju.....	23
3.1.3	Gradniki zaupanja	25
3.1.3.1	<i>Zaupanje v sodelavce.....</i>	<i>26</i>
3.1.3.2	<i>Zaupanje v podjetje</i>	<i>26</i>
3.1.3.3	<i>Zaupanje v vodstvo</i>	<i>27</i>
3.1.4	Izzivi in prednosti zaupanja zaposlenih in vodstva.....	28

3.1.5	Pristopi za izboljšanje zaupanja na delovnem mestu.....	29
3.1.6	Zaupanje v podjetjih v gradbeni panogi	31
3.2	Povezanost med avtentičnim vodenjem in zaupanjem v podjetju.....	31
4	ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZAUPANJA V GRADBENEM PODJETJU	32
4.1	Predstavitev raziskave magistrske naloge	32
4.1.1	Predstavitev Izbranega podjetja.....	32
4.1.2	Opredelitev namena in cilja raziskave v Izbranem podjetju.....	34
4.1.3	Opredelitev in predstavitev raziskovalnih vprašanj.....	34
4.1.4	Predstavitev ankete in poteka anketiranja	35
4.2	Predstavitev rezultatov magistrske naloge	36
4.2.1	Analiza rezultatov ankete	37
4.2.2	Analiza intervjuja	47
4.2.3	Diskusija rezultatov in odgovori na raziskovalna vprašanja	49
4.2.4	Priporočila podjetju glede avtentičnega vodenja in zaupanja.....	53
4.3	Predlogi za nadaljno raziskovanje in omejitve raziskave	54
5	SKLEP	55
	LITERATURA IN VIRI	56
	PRILOGE	67

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Akcijski plan za grajenje zaupanja na delovnem mestu.....	30
Tabela 2:	Raziskovalna vprašanja magistrske naloge	34
Tabela 3:	Deskriptivna statistika preučevanja samozavedanja	37
Tabela 4:	Deskriptivna statistika preučevanja samoregulacije	38
Tabela 5:	Deskriptivna statistika preučevanja psihološkega kapitala	39
Tabela 6:	Deskriptivna statistika preučevanja pozitivnega modeliranja	39
Tabela 7:	Deskriptivna statistika preučevanja izzivov in koristi avtentičnega vodenja.....	40
Tabela 8:	Deskriptivna statistika preučevanja pristopov za avtentično vodenje.....	41
Tabela 9:	Deskriptivna statistika preučevanja zaupanja na delovnem mestu	42
Tabela 10:	Deskriptivna statistika preučevanja izzivov in koristi zaupanja	44
Tabela 11:	Deskriptivna statistika preučevanja pristopov za oblikovanje zaupanja	45
Tabela 12:	Vzorec glede na spol anketiranih	45
Tabela 13:	Vzorec glede na starost anketiranih	46
Tabela 14:	Vzorec glede na število let zaposlenosti v podjetju	46

Tabela 15: Vzorec glede na stopnjo izobrazbe anketiranih	46
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Model avtentičnega vodenja.....	9
Slika 2: Lastnosti avtentičnih vodij	16
Slika 3: Dejavniki zaupanja	25
Slika 4: Ključne strateške opredelitve Izbranega podjetja.....	33
Slika 5: Relacija proučevanih konstruktov	52

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa	1
Priloga 2: Intervju	6
Priloga 3: Transkripcija intervjuja z direktorjem	8
Priloga 4: Povprečne ocene sodelujočih – ločene po konstruktihi	13

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

ALQ – (angl. Authentic Leadership Questionnaire); Vprašalnik avtentičnega vodenja

WTS – (angl. Workplace Trust Survey); Vprašalnik o zaupanju na delovnem mestu

1 UVOD

Avtentično vodenje je v zadnjih letih pritegnilo pozornost številnih znanstvenikov kot oblika pristnega vodenja. Clapp Smith in drugi (2009) avtentično vodenje opisujejo kot proces, pri katerem se vodje na vseh hierarhičnih ravneh dobro zavedajo kaj čutijo, mislijo in razmišljajo. Le to pa je usklajeno z njihovim vedenjem. Želijo vplivati na svoje zaposlene, da delajo boljše in dosegajo tako osebne cilje, kot cilje podjetja. Lahko ga opredelimo kot vodenje, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in razvitega organizacijskega konteksta, kar pa se kaže v boljšem samozavedanju in pozitivnem vedenju vseh zaposlenih (Azanza in drugi, 2013). Avtentične vodje povedo tisto kar mislijo in delujejo skladno s svojimi stališči ter vrednotami. Prav tako radi slišijo mnenja zaposlenih, tudi tista, ki so v nasprotju z njihovimi, ter zahtevajo povratne informacije za boljšo komunikacijo (Duarte in drugi, 2021). Lastnosti avtentičnega vodje so pozitivna čustva, zaupanje, optimizem in etičnost (Azanza in drugi, 2013). Podjetje in zaposlene vodijo skladno s tem kar poudarjajo in verjamejo, ter se ne prilagajajo drugim (Dimovski in drugi, 2009). Avtentično vodenje lahko opišemo tudi kot vodenje, kjer vodstvo gradi na kredibilnosti, zaupanju, močni organizacijski kulturi, pozitivnem odnosu in zadovoljstvu v podjetju (Supriyadi in drugi, 2020).

Avtentično vodenje sestavljajo štirje stebri, torej samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Samozavedanje se nanaša na sprejemanje in ponotranjenje lastnih vrednot, čustev, motivov in identitete posameznika. Gre za razumevanje prepričanj in želja oziroma za dojemnaje in razumevanje samega sebe. Vodja torej pozna svoje prednosti in šibkosti (Supriyadi in drugi, 2020). Samoregulacija je drugi steber avtentičnega vodenja in pomeni obvladovanje lastnega vedenja skladno s svojo osebnostjo. Pozitiven psihološki kapital se nanaša na elemente pozitivnega vedenja, kot so samozavest, optimizem in zaupanje (Černe in Penger, 2010). Rego in drugi (2016) so raziskavi pokazali, da pozitiven psihološki kapital vodstva pozitivno vpliva na zaupanje in predanost zaposlenih. Pri pozitivnem modeliranju pa gre za ustvarjanje avtentičnih sledilcev. Z drugimi besedami gre za željo vodstva, da na sledilce prenese samozavest, standarde in zavzetost (Černe in Penger, 2010). Vodstvo se lahko avtentičnega vodenja priuči preko različnih pristopov. Ti so akcijsko učenje, tristo šestdeset stopinjsko vedenje, pripovedovanje zgodb, sistem nasledstva in sistem mentorstva (Peterlin in drugi, 2009).

Rehman Toor in Ofori (2008) v svoji raziskavi v ospredje postavljata lastnosti vodje, kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspeh projekta v gradbeni panogi. Hitro spreminjajoče se okolje, globalizacija in narava dela v gradbeništvu, zahtevajo preoblikovanje vodij iz tradicionalnih v avtentične, na vseh hierarhičnih ravneh v organizaciji, z namenom lažjega in hitrejšega premagovanja izzivov. Doseči avtentičnost pa ni enostavno. Tudi novejši članki staro literaturo podpirajo. Batra (2020) poudarja avtentičnost kot glavni atribut za uspeh gradbenega podjetja. Broughton in drugi (2016) navajajo, da je avtentično vodenje v gradbeni panogi pozitivno povezano z uspehom

podjetja, kar se kaže v večji produktivnosti, boljšemu zaupanju med deležniki, lažjemu soočanju z okoljskimi, etičnimi, tehničnimi in drugimi izzivi, večjemu dobičku, boljšemu prenosu znanja na vseh hierarhičnih ravneh in oblikovanju močne organizacijske kulture. Prav tako krepi zaupanje, pozitivne odnose in izboljšuje tako individualno kot skupinsko uspešnost (Duarte in drugi, 2021). V gradbeni panogi, ki deluje na zasičenem trgu, je tudi po mnenju Bostain (2020) pomembno zagotoviti organizacijsko učinkovitost ter skladno delovanje vseh zaposlenih, kar pa podjetje lahko doseže z avtentičnim vodstvom. Slednje pa je koristno tudi pri premagovanju izzivov skupinskega mišljenja (Zheng in drugi, 2022).

Vodstvo podjetja mora zagotoviti učinkovitost zaposlenih, kar lahko doseže z avtentičnim vodenjem in grajenjem zaupanja v podjetju na vseh hierarhičnih ravneh. Znanstveniki področje zaupanja preučujejo še danes in definirajo več pristopov s pomočjo katerih je mogoče oblikovati zaupanje v podjetju (Burke in drugi, 2007). Zaupanje lahko opredelimo kot prepričanje v dejanja, besede, odločitve sogovornika in dejstvo, da se na osebo lahko zanesemo (Chen in Sriphon, 2022). Lahko ga opredelimo tudi kot dejanje, s katerim posameznik poveča svojo ranljivost do druge osebe (Deutsch, 1962). Mayer (2007) vidi zaupanje kot pripravljenost posameznika, da prevzame tveganja na različnih področjih. Lewicki in drugi (1998) opisujejo zaupanje v smislu pozitivnega pričakovanja glede tega, kako se bo obnašala druga oseba. Burke in drugi (2007) pa so definirali zaupanje kot dejstvo, da posameznik ne bo deloval v svojo korist oziroma oportunistično.

Lehmann-Willenbrock in Kauffeld (2010) poudarjata naslednje gradnike zaupanja na delovnem mestu. Torej zaupanje v sodelavce, zaupanje v podjetje in zaupanje v vodstvo. Podjetje lahko vzpostavi zaupanje s pomočjo različnih pristopov. Vzpostavitev zaupanja na delovnem mestu je povezana s številnimi prednostmi, kot so boljše sodelovanje med vsemi zaposlenimi, boljši odnosi in višjo produktivnostjo (Illes in drugi, 2006). Oren (1999) poudarja, da lahko podjetje z zaupanjem doseže konkurenčno prednost, zagotovi lažje in učinkovitejše izmenjevanje znanja, učenje ter sposobnost hitrega izmenjavanja podatkov, idej in skupne miselnosti. Prav tako zaupanje krepi pomoč drug drugemu, ko posameznik naleti na določeno oviro. V času hitrih sprememb v podjetjih je vzpostavitev zaupanja izredno zahtevna, a hkrati pomembna. Illes in drugi (2006) ugotavljajo, da zaupanje v podjetjih ni samoumevno in da zaposleni v večini ne zaupajo svojemu vodstvu.

Avtorja Chen in Sriphon (2022) poudarjata, da je grajenje zaupanja na delovnem mestu osnova za oblikovanje avtentičnega vodstva, kar pa v podjetju ni lahko doseči. Rezultati njune raziskave kažejo, da sta avtentično vodenje vodstva podjetja in zaupanje zaposlenih pozitivno in močno povezana. Tudi Kleynhans in drugi (2022) so prišli do zaključka, da avtentično vodenje krepi in povečuje zaupanje med zaposlenimi in vodstvom.

Namen magistrske naloge je podučiti bralca o pomenu, stebrih in lastnostih avtentičnega vodenja, pristopih za oblikovanje avtentičnega vodstva v podjetju in izzivih v gradbeni panogi na tem področju. Prav tako je namen seznaniti bralca o pomenu, vrstah in gradnikih

zaupanja, ter pristopih s pomočjo katerih lahko vodstvo podjetja izboljša zaupanje svojih zaposlenih. Namen je prenesti teorijo na praktičen primer ter zapisati priporočila Izbranemu podjetju, s pomočjo katerih lahko slednje vpelje in pripomore h avtentičnem vodenju ter višji stopnji zaupanja na vseh hierarhičnih ravneh. Namen moje magistrskega naloge je tudi preučiti na podlagi rezultatov kvantitativne in kvalitativne raziskave, kako sta avtentično vodenje in zaupanje povezana, tako s teoretičnega, kot praktičnega vidika. Prav tako želim pomagati tudi drugim podjetjem, ki se srečujejo z nepoznavanjem teme avtentičnega vodenja in zaupanja, ter jim pomagati pri doseganju večje učinkovitosti in ostalih koristi, ki jih omenjena konstrukta v podjetje doprineseta.

Cilje mojega magistrskega dela v osnovi lahko razdelimo na teoretične in empirične. Teoretični cilji se nanašajo na opredelitev dveh konstruktov, torej avtentičnega vodenja in zaupanja, njunih stebrov oziroma gradnikov in pristopov, s pomočjo katerih lahko podjetje preoblikuje vodstvo v smeri avtentičnega vodenja in ustvari zaupanje med zaposlenimi. Cilji se nanašajo tudi na opis koristi, ki jih podjetje z vpeljavo teh dveh konstruktov pridobi, izzivov povezanih z njima ter stanje le teh v gradbeni panogi po svetu. Prav tako je pomemben teoretični cilj moje magistrske naloge, ugotoviti povezanost med avtentičnim vodenjem in zaupanjem, na podlagi znanstvenih člankov različnih avtorjev.

Empirični cilj je prenos izbrane teme, predstavljene v teoretičnem delu magistrske naloge, na Izbrano podjetje (brez datuma) in odgovoriti na tri zastavljena raziskovalna vprašanja. Prav tako se empirični cilji nanašajo na preučitev avtentičnega vodenja in zaupanja v Izbranem podjetju, preveritev pristopov, ki jih podjetje izvaja ter ugotovitev, kakšna je povezanost med obema konstruktoma na praktičnem primeru. Cilj je tudi oblikovati priporočila podjetju in diskutirati rezultate, ki jih bom pridobil na podlagi raziskave, ki bo zajemala kvantitativni del oziroma anketo in kvalitativni del oziroma intervju. Raziskava bom oblikoval na podlagi preučene literature.

Na podlagi zastavljenih namenov in ciljev, je torej temeljna teza moje magistrske naloge naslednja: avtentično vodenje in zaupanje v Izbranem podjetju sta pozitivno in močno povezana. To pomeni, da večja kot je stopnja avtentičnega vodenja vodstva v podjetju, višje je zaupanje zaposlenih.

V svoji magistrski nalogi bom iskal odgovore na tri ključna raziskovalna vprašanja:

1. Ali v Izbranem podjetju zasledimo elemente in pristope avtentičnega vodenja?
2. Ali zaposleni v Izbranem podjetju zaupajo vodstvu?
3. Ali sta avtentično vodenje vodstva in zaupanje zaposlenih pozitivno povezana na primeru analize v Izbranem podjetju?

Moja magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. Teoretični del je sestavljen iz dveh večjih poglavij. Prvo poglavje se nanaša na avtentično vodenje,

drugo pa obravnava tematiko zaupanja. Pri pisanju teoretičnega dela si bom pomagal z vnaprej zbranimi podatki oziroma sekundarnimi viri. V magistrski nalogi bom tako uporabil znanstvene članke, ki bodo v večini tuji. Prav tako bom v teoretičen delu kot sekundarne vire vključil knjige, učbenike, predavanja iz omenjenih področij in vire s spletnih strani. Na podlagi metode deskripcije pa bom lahko zapisal sklepe.

Empirični del bo vključeval kombinacijo kvalitativne in kvantitativne raziskave. Moja osnovna metoda za pridobivanje podatkov v Izbranem podjetju je anketa, ki jo bom izvedel preko spletnega portala 1-ka, med zaposlenimi. Tako avtentično vodenje kot zaupanje bom meril s pomočjo večih preverjenih anketnih vprašalnikov različnih avtorjev, z namenom uporabe preverjenih anket in s tem zagotovil večjo zanesljivostjo mojih rezultatov. Trditve preko katerih bom meril avtentično vodenje bodo v osnovi povzete po orodju Vprašalnik avtentičnega vodenja (angl. Authentic Leadership Questionnaire, v nadaljevanju ALQ) (Walumbwa in drugi, 2008).

Lehmann-Willenbrock in Simore Kauffeld (2010) poudarjata, da je potrebno zaupanje na delovnem mestu izmeriti iz več različnih perspektiv, ki sem jih že omenil. Po njunem mnenju raziskava z uporabo Vprašalnika o zaupanju na delovnem mestu (angl. Workplace Trust Survey) meri zaupanje na zanesljiv način, ravno z upoštevanjem gradnikov zaupanja. Vprašanja bodo merjenja z Likertovo petstopenjsko lestvico. Anketo bom nadgradil z intervjujem, z namenom lažjega in celovitega razumevanja koncepta avtentičnega vodenja in zaupanja v Izbranem podjetju. Vse pridobljene rezultate pa bom analiziral in jih povezal s teorijo, z namenom oblikovanja ugotovitev, priporočil in lažje diskusije rezultatov.

Podjetje v katerem bom opravil raziskavo v magistrski nalogi je gradbeno podjetje, ki se ukvarja z gradbenim inženiringom ter razvojem nepremičnin za trg. Že od leta 2012 v izvedbo prevzema najzahtevnejše projekte, primarno na področju visoke gradnje. V letu 2022 je ustvarilo približno 31.000.000 EUR prometa (AJ PES, 2023). V tekočem letu pa po besedah vodstva podjetja pričakuje višjo rast. Kot sem že omenil, raziskava avtorja Rehman Toor in Ofori (2008) poudarja, da ima celotna gradbena panoga številne izzive pri oblikovanju avtentičnega vodstva, kar je povezano z zaupanjem (Chen in Sriphon, 2022). Na podlagi raziskav lahko zato tudi preko panoge, v kateri deluje Izbrano podjetje (brez datuma), potrdim relevantnost obravnavane tematike moje magistrske naloge.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Opredelitev vodenja

Literatura opredeljuje vlogo vodstva s pomočjo štirih funkcij, torej planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja najrazličnejših delovnih aktivnosti. Vse omenjene funkcije vodstva so v podjetju enakovredne in jim podjetje mora namenjati ustrezno pozornost, z namenom doseganja zastavljenih strateških ciljev (Izgoršek, 2011). Odlično planiranje, organiziranje

in kontroliranje ne pomenijo nič, če slednje ni izvedeno. To pa lahko dosežemo z vodenjem, kar pomeni, da zamisli vodstva postanejo uresničljive (Ivanko, 2019). V svoji magistrski nalogi se bom osredotočil na funkcijo vodenja oziroma stil vodenja, imenovan avtentično vodenje. Vodenje je področje, ki je preučevalcem zanimivo že več sto let. Zаметki preučevanja tega konstrukta segajo že v čas grških filozofov Platona in Sokrata, pa vse do danes, ko se s to funkcijo ukvarjajo številni raziskovalci po vsem svetu. Boldon (2004) je v svoji raziskavi pokazal, da je potreba po učinkovitem vodenju izredno pomembna in bo v prihodnje še močnejša.

Hitre spremembe, konkurenca in nasičenost trga opredeljujejo vodenje kot ključen element, ki je odgovoren tako za osebni razvoj zaposlenega, kot uspeh celotnega podjetja (Boldon, 2004). Univerzalne definicije vodenja ni. Vodenje lahko opredelimo kot sposobnost vplivanja na skupino ljudi, da se borijo za skupne cilje. Lahko ga opišemo tudi kot umetnost oblikovanja zaposlenih, na način, da se doseže cilje podjetja (Benmira in Agboola, 2020). Ahluwalia (2020) vodenje vidi kot znanje posameznika, da spodbuja oziroma motivira, vpliva in navdihuje druge ljudi, za doseganje zastavljenih planov in ciljev. Ivanko (2019) opisuje vodjo kot osebo, ki zna prepričati ljudi na način, da mu le ti z veseljem sledijo pri nalogah in zastavljenih strategijah. Dober vodja vodi zaposlene, vendar jim hkrati dovoli, da sami planirajo, organizirajo, kontrolirajo in se odločajo, kar je paradigma vodenja v enaindvajsetem stoletju.

Popović (2010) vidi vodenje kot sposobnost ravnanja z ljudmi. Brajša (1983) vodenje opisuje kot odnos, ki je sestavljen iz dveh polov. Prvi pol predstavlja osebo, ki vodi, drugi osebo, ki je vodena. Odnos med njima definira kot vodenje. Možina (2000) pojem vodenje pojasnjuje z usmerjanjem ljudi na način, da se izvedejo naloge, s čim manjšo porabljeno energijo posameznika in čim večjim zadovoljstvom, tako vodje kot posameznika. Janežič in Pevec (2021) opisujeta vodenje kot kompleksno in zahtevno veščino, saj vodja predstavlja organizacijo in je zaslužen, tako za uspehe kot neuspehe podjetja. Način vodenja je po njunem mnenju ključen element, ki se rezultira v počutju zaposlenih in njihovi motiviranosti na delovnem mestu. Nadalje pojasnjujeta, da je vodenje pomemben proces, v katerem vodstvo prepozna lastnosti in zmožnosti posameznega zaposlenega, ter ga usmerja do točke, da je delo opravljeno.

2.2 Avtentično vodenje

V nadaljevanju bom opredelil konstrukt avtentičnega vodenja. V sklopu slednjega bom opredelil avtentičnost in avtentično vodenje, vključno s teorijami ter modelom avtentičnega vodenja, ki zajema obrazložitev štirih stebrov avtentičnega vodenja. Nadalje bom opisal izzive in koristi, ter pristope za oblikovanje avtentičnega vodenja. Poglavje bom zaključil s pregledom avtentičnega vodenja v gradbeni panogi.

2.2.1 Opredelitev avtentičnosti in avtentičnega vodenja

Koncept avtentičnosti izvira v zanimanju grških filozofov o preučevanju in spoznavanju samega sebe, z namenom, da živimo na način, ki odraža naše pravo poslanstvo. Koncept se je razvil skozi filozofijo esencializma in eksistencializma (Sutton, 2020). Avtentičnost je vseprisotna v vsakodnevnem življenju, od potrošniških produktov do medosebnih interakcij. Prav zaradi razširejene uporabe pojma pa je težko najti soglasje, natančno kaj je s pojmom avtentičnost mišljeno (Newman in Smith, 2016). Dodatno obstaja tudi velik kulturni vpliv na opredelitev pojma avtentičnost (Sutton, 2020). Erickson (1995) opozarja, da se pri obrazložitvi pojma, avtentičnost pogosto zamenjuje z iskrenostjo. Iskrenost označuje kot skladnost med posameznikovim zunanjim nastopom in dejanskim dožemanjem sebe. Iskrenost torej izraža, ali so posameznikove dejanske misli in čustva skladna s tistimi, ki jih izraža navzven. Avtentičnost pa je po drugi strani koncept sklicevanja na samega sebe. V nasprotju z iskrenostjo, se avtentičnost ne navezuje na druge. Lehman in drugi (2019) navajajo, da se avtentičnost navezuje na resnično in pristno. Avtentične osebe so torej take, kot se prikazujejo oziroma kot trdijo da so. Tem bolj kot posameznik ohranja svoja čustva, vrednote, lastnosti in nagnjena, ter se v skladu z njimi obnaša ter ravna, tem bolj je oseba avtentična (Černe in Penger, 2010). Sutton (2020) zaključí, da je povezanost osebnosti najpomembnejši aspekt avtentičnosti. V tem smislu je avtentičnost definirana kot stopnja, do katere se posameznik čuti zvest samemu sebi.

Kernis (2003) trdi, da ima avtentičnost štiri razločevalne komponente: zavedanje, nepristransko obravnavo, obnašanje in odnose. Prva komponenta je zavedanje in se nanaša na posameznikovo zavedanje in zaupanje v svoje motive, čustva, želje in spoznanja. Bolj kot je posameznik avtentičen, bolj se zaveda, da ljudje niso striktno ekstrovertirani ali introvertirani, dominantni ali podrejeni, temveč v vsakem posamezniku posamezen aspekt dominira, čeprav sta prisotna oba pola posamezne karakteristike. Avtentični posamezniki to zavedanje izrabljajo pri interakciji z okolico. Druga komponenta je nepristranska obravnava informacij, ki so relevantne za posameznika. To pomeni, da si posameznik ne zanika, potvarja ali povečuje izkušnje, znanje o sebi ali zunanje pridobljene informacije. Avtentičen posameznik si take informacije objektivno razlaga ter si prizna svoje prednosti in slabosti. Tretja komponenta avtentičnosti je obnašanje oziroma ali se posameznik obnaša v skladu s svojim pravim jazom. To pomeni obnašanje v skladu s posameznikovimi vrednotami, preferencami in potrebami, namesto obnašanje s ciljem zadovoljiti druge. Četrta komponenta vključuje odnose. Pristnost v odnosih pomeni posameznikovo zavedanje pomembnosti, da ga bližnji vidijo takega kot je, naj si bo to v dobrem ali slabem. Na kratko to pomeni biti pristen.

Posameznik je avtentičen, ko dejanja izražajo njegov pravi jaz. To je, ko je posameznik neodvisen in samoodločujoč (Kernis in Goldman, 2006). Walumbwa in drugi (2008) razlagajo, da bi lahko avtentičnost opredelili kot lastništvo nad posameznikovimi osebnimi izkušnjami, naj si bodo to misli, čustva, potrebe, preference ali prepričanja. Torej procesi, ki

so zajeti z odločitvijo, da oseba pozna samega sebe in se hkrati obnaša v skladu s svojim pravim jazom. Avtentičnost je kontinuum in je do določene mere prisotna v vsakem izmed nas. Bolj kot oseba ostane zavezana svojim ključnim vrednotam, identiteti, preferencam in čustvom, bolj postane avtentična (Avolio in drugi, 2004).

Avtentičnost ima mnoge osebne koristi za posameznika, kot na primer boljšo samopodobo, boljše počutje, okrepljene občutke prijaznosti in izboljšane rezultate. Vodje, ki ravnaajo v skladu z njihovimi vrednotami, prepričanja in prednostmi, ter to pomagajo doseči tudi drugim, spodbudijo boljše počutje zaposlenih ter posledično pozitivno vplivajo na uspešnost zaposlenih (Walumbwa in drugi, 2008). Avtentični vodje s povečanim samozavedanjem, samoregulacijo in pozitivnim modeliranjem, spodbudijo razvoj avtentičnosti tudi v svojih sledilcih. Posledično imajo mnoge koristi višje stopnje avtentičnosti tudi sledilci, kot na primer boljše počutje in izboljšane rezultate (Avolio in Gardner, 2005). Avtentičen odnos vodje s sledilci pa na koncu vodi v zaupanje (Gardner in drugi, 2005).

Konstrukt avtentičnega vodenja je s svojo istoimensko uspešnico širši javnosti predstavil Bill George (Černe in Penger, 2010). Konstrukt se je začel razvijati kot odgovor na mnoge medijsko prepoznavne korporativne škandale, zlorabe vodstvenih pozicij in druge družbene izzive iz začetka tega tisočletja (Walumbwa in drugi, 2008). Ekonomski, geo-politični in tehnološki razvoj v zadnjih desetletjih, od vodij v današnjem svetu zahteva transparentnost, zavedanje lastnih vrednot in vodenje organizacij z moralno perspektivo (Clapp-Smith in drugi, 2009).

Avtentično vodenje je v zadnjem desetletju postal zelo pomemben konstrukt, kateremu je bilo v literaturi namenjeno veliko pozornosti (Duarte in drugi, 2021). Tako kot pri opredelitvi koncepta avtentičnosti, tudi pri avtentičnem vodenju obstajajo določena nestrinjanja med avtorji (Avolio in Gardner, 2005). Avolio in drugi (2004) smatrajo avtentično vodenje kot izvirni konstrukt, ki vključuje transformacijsko in etično vodenje. Duarte in drugi (2021) avtentično vodenje opredeljujejo kot proces, ki jemlje iz pozitivne psihologije in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar rezultira v boljšem samozavedanju in samoreguliranem pozitivnem vedenju, ter posledično spodbuja pozitiven razvoj posameznika.

Avtentični vodje se vedejo v skladu z osebnimi vrednotami in prepričanja, ter na ta način zgradijo kredibilnost in pridobijo spoštovanje in zaupanje sledilcev (Avolio in drugi, 2004). Avolio in Gardner (2005) navajata, da so avtentični vodje tisti, ki se močno zavedajo svojih misli in obnašanja in so s strani drugih videni kot posamezniki, ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja in prednosti. Avtentični vodje so samozavestni, optimistični, odporni, polni upanja in imajo visoke moralne standarde.

Avtentični vodja v ospredje postavlja svoje zaposlene, jih na delovnem mestu motivira, spremlja njihov napredek in zagotovi orodja za uspešno doseganje rezultatov. Dimovski in

drugi (2013) opisujejo, da je za avtentično vodenje potreben učinkovit angažma zaposlenih na dveh ravneh:

- produktivna izraba sposobnosti s strani vsakega zaposlenega,
- produktivno koordiniranje zaposlenih s strani vodje.

Avtentično vodenje tako predstavlja koordinacijo večplastnega odnosa med vodjo in zaposlenimi, bistvo katerega je zaupanje in kompetentnost vodje (Dimovski in drugi, 2013). Gre torej za najvišjo stopnjo vodenja, katerega primarni element je avtentičnost vodje. Predstavlja vodenje v skladu s svojim pravim jazom, torej v skladu s svojimi čustvi, vrednotami, intergirteto in prepričanju. Kot tako pa spodbuja zaupanje v ekipo, ki je temelj za njeno uspešno delovanje (Penger, 2021).

2.2.2 Teorije avtentičnega vodenja

V nadaljevanju moje magistrske naloge na kratko predstavljam najpomembnejše teorije avtentičnega vodenja. Avolio in drugi (2004) teorijo imenujejo pozitivno modeliranje. Po njihovem mnenju je ključno, da vodstvo doseže avtentičnost in oblikuje avtentične sledilce. Slednje doseže preko samozavedanja, samoregulacije, sprejetja lastne identitete, preko pozitivnih odnosov z zaposlenimi in ostalimi deležniki, ki so za podjetje pomembni ter preko avtentičnega delovanja. Illies in drugi (2005) teorijo avtentičnega vodenja nadgradijo in jo poimenujejo komplementarni model avtentičnega razvijanja. Omenjen model v ospredje postavlja pozitivna čustva, vpletenost vodij v podjetje in njegovo okolje, osebni razvoj tako sebe, kot zaposlenih. Prav tako se omenjena teorija dotakne koristi avtentičnega vodenja za podjetje, ki pa jih bom s pomočjo raziskav predstavil v nadaljevanju moje magistrske naloge.

Shamir in Eilam (2005) v svoji teoriji avtentičnega vodenja v ospredje postavljata življenje vodstva podjetja oziroma njihove življenjske zgodbe, kot ključen pristop pri oblikovanju avtentičnosti. Poudarjata najrazličnejše dogodke, ki se posamezniku zgodijo skozi življenje in skupaj tvorijo njegovo zgodbo. Ta pa predstavlja temelj avtentičnega vodenja. Preteklost posameznika torej kroji avtentičnost posameznika in s tem avtentičnost sledilcev, ko vodja svoje lastnosti, katere so se oblikovale tekom življenja, prenaša na svoje sledilce v podjetju.

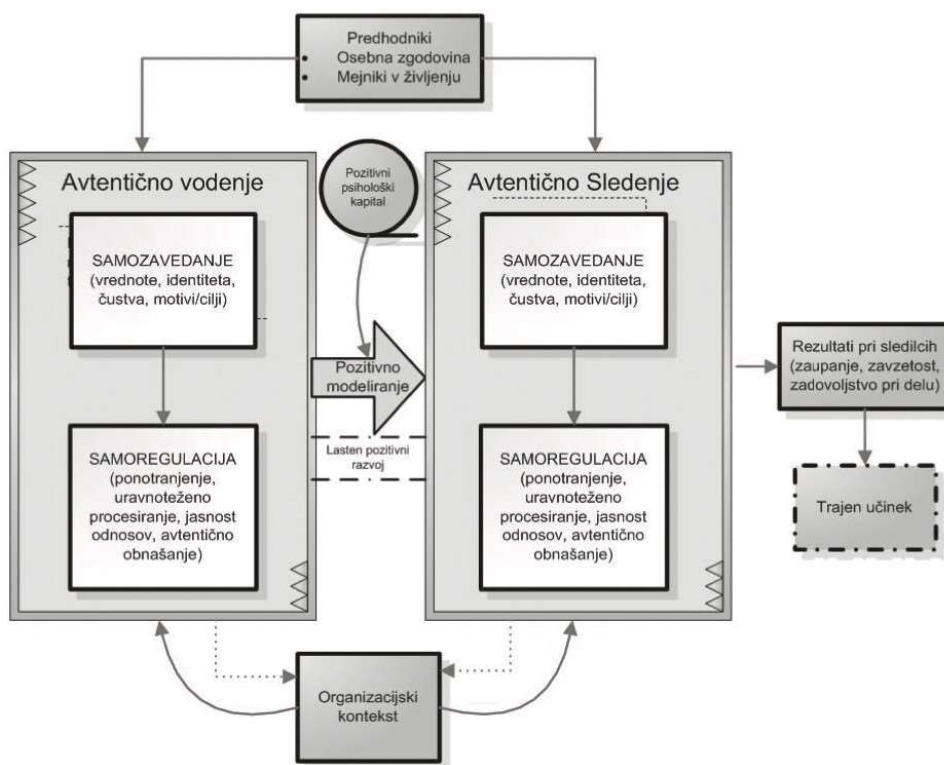
Naslednja teorija se imenuje samopripovedni pristop. Sparrowe (2005) meni, da je avtentičnost predstavljena na način, ki se kaže skozi najrazličnejše odnose vodstva. George in drugi (2007) v teoriji imenovani univerzalnost avtentičnih vodij poudarjajo, da je avtentičnost veščina, ki se jo posameznik lahko nauči. Poudarjajo, da je to najvišji stil vodenja, ki ga posameznik lahko doseže, vendar skozi daljše obdobje v življenju. Po njihovih besedah se avtentični voditelji ne rodijo ampak oblikujejo skozi celotno življenje, posameznik pa sposobnost avtentičnega vodenja doseže preko dela na sebi in vlaganju v osebni in strokovni razvoj.

Najnovejše teorije po v ospredje postavljajo poštenega in pozitivnega voditelja, ki oblikuje učinkovito delovno klimo in organizacijsko kulturo, kar vpliva na oblikovanje avtentičnih sledilcev. Avtentično vodstvo je torej tisto, ki nudi podporo zaposlenim, a je hkrati pošteno, pristno in etično ves čas, tako v zasebnem življenju kot na delovnem mestu, kjer je občutiti stres, hitre spremembe in težke dogodke. Ohraniti mirnost in s tem avtentičnost pa je po edina možnost za oblikovanje avtentičnih sledilcev, tako v primeru zaposlenih kot v primeru ostalih deležnikov (Daraba in drugi, 2021).

2.2.3 Model avtentičnega vodenja

Avtentični vodje dobro vedo kdo so in se zavedajo svojih vrednot, čustev, misli, prepričanja in talentov. Vsi ti elementi so usklajeni z njihovim vedenjem navzven. Z drugimi besedami lahko rečemo, da mora biti identiteta vodje skladna z obnašanjem, da se lahko oblikuje avtentičnost. Pristne voditelje bodo tako podpirali zaposleni oziroma sledilci, ki si bodo prav tako želeli doseči lastno pristnost (Hinojosa in drugi, 2014). Avtentično oziroma pristno vodenje je pomembno, a samo po sebi ne zadostuje za doseganje planov, ciljev in strategij, ki si jih je zastavilo vodstvo. Pomemben del za doseganje slednjega so tudi avtentični sledilci. Kot je prikazano na sliki 1 obstaja proces, ki povezuje avtentično vodenje z avtentičnimi sledilci (Avolio in drugi, 2004).

Slika 1: Model avtentičnega vodenja



Vir: Prirejeno po Gardner (2005).

S pomočjo prikazanega modela lahko lažje razumemo, kako deluje avtentično vodenje in kako lahko vodstvo vpliva na vedenje sledilcev oziroma zaposlenih. Model predstavlja osnovo za razvoj avtentičnega vodenja v podjetjih, saj je sestavljen iz elementov, ki jih je pri vodstvu možno razviti oziroma oblikovati, ter trenutni stil vodenja preoblikovati v smeri avtentičnega vodstva (Avolio in drugi, 2004).

Model avtentičnega vodenja je sestavljen iz dveh temeljnih polov, avtentičnega vodstva in avtentičnih sledilcev, osnovna stebra vodstva in zaposlenih pa sta samozavedanje in samoregulacija. Samozavedanje tako pri avtentičnem voditelju kot sledilcu pomeni poznavanje štirih ključnih elementov, torej lastnih vrednot, čustev, motivov in identitete. Slednji pa so osnova za grajenje avtentičnega vodstva oziroma avtentičnih sledilcev. Samozavedanje lahko na kratko opredelimo tudi kot prepoznavanje lastnih sposobnosti, občutkov ter omejitev (Kotzé in Nel, 2015). Drugi steber samoregulacija pa pomeni, da se vodstvo in sledilci obnašajo skladno z elementi samozavedanja, oziroma skladno z lastno osebnostjo (Černe in Penger, 2010). Kotzé in Nel (2015) samoregulacijo vidita tudi kot sposobnost obvladovanja lastne identitete z vedenjem in biti vreden zaupanja.

Tretji steber avtentičnega vodenja je pozitiven psihološki kapital, ki se nanaša na samozavest, optimizem, prožnost in zaupanje vodje podjetja, oziroma samo miselnost vodstva (Černe in Penger, 2010). Zadnji steber je pozitivno modeliranje, ki pomeni oblikovanje avtentičnih zaposlenih na delovnem mestu. Gre za to, da s pozitivnim modeliranjem vodstvo na svoje zaposlene prenaša elemente samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega psihološkega kapitala. Z drugimi besedami, vodje na svoje zaposlene prenašajo lastno identiteto, vrednote, čustva, motive, vedenje in miselnost (Hinojosa in drugi, 2014).

Na oblikovanje avtentičnosti tako vodstva kot sledilcev imajo pomemben vpliv tudi osebni dogodki oziroma posameznikovo življenje. Nair in drugi (2021) poudarjajo, da na vodjo in njegovo pristnost vpliva zgodovina in sprožilni dogodki, ki se nanašajo na spremembe v življenju. Torej življenje vodstva sigurno vpliva na osebno rast in razvoj posameznika, kar je osnovni gradnik pri oblikovanju avtentičnosti in avtentičnega stila vodenja na delovnem mestu. Literatura ravno temu delu avtentičnega vodenja naj ne bi namenjala dovolj pozornosti, čeprav je osnova za grajenje avtentičnosti posameznika in s tem oblikovanja avtentičnih sledilcev.

Na grajenje avtentičnega vodstva in avtentičnih sledilcev ima vpliv tudi organizacijski kontekst, ki se nanaša na kulturo, odnose in počutje na delovnem mestu (Dimovski in drugi, 2013). Van der Lippe in Lippényi (2018) organizacijski kontekst povezujeta tudi s podporo zaposlenih in vodstva, motiviranostjo, angažiranostjo, predanostjo in organizacijsko klimo na delovnem mestu. Torej preteklost vodstva, njegovo samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital, organizacijski kontekst in pozitivno modeliranje, oziroma prenos identitete avtentičnega vodstva na sledilce, oblikujejo prisotnost zaposlenih, kar se

rezultira na zaupanju, zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih ter uspehu podjetja (Dimovski in drugi, 2013). Ribeiro in drugi (2020) so v svoji raziskavi pokazali, da oblikovanje avtentičnih sledilcev prinaša podjetju številne prednosti, ki se kažejo preko pozitivnega razmišljanja zaposlenih, večje kreativnosti, zavzetosti, inovativnosti in predanosti, ter v večji uspešnosti in učinkovitosti podjetja.

2.2.4 Stebri avtentičnega vodenja

V nadaljevanju moje magistrske naloge na kratko opredeljujem štiri ključne stebre avtentičnega vodenja, torej samozavedanje, samoregulacijo, pozitiven psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Slednji so ključni za oblikovanje avtentičnega vodstva v podjetju (Steffens in drugi, 2020).

2.2.4.1 Samozavedanje

Samozavedanje je prvi steber avtentičnega vodenja in je po besedah avtorjev Brewer in Devnew (2022) osnova za grajenje avtentičnega vodstva v podjetju. Gre torej za izhodišče oblikovanja avtentičnega vodenja v podjetju (Dimovski in drugi, 2013). Vodje, ki se dobro zavedajo samega sebe, so bolj uspešne pri vodenju zaposlenih in podjetja. Brewer in Devnew (2022) sta v raziskavah pokazala, da je samozavedanje pozitivno povezano tudi z lažjim in hitrejšim odločanjem, večjim zaupanjem na delovnem mestu, ter z bolj produktivnim in učinkovitim delovnim okoljem in komunikacijo. Whitehall in drugi (2021) navedeno podpirajo in dodajajo, da je višja stopnja samozavedanja pozitivno povezana z boljšimi vodstvenimi sposobnostmi, kar se kaže v večji individualni in organizacijski uspešnosti, pozitivnemu odnosu s svojimi zaposlenimi in višji čustveni inteligenci vseh deležnikov.

Steffens in drugi (2020) samozavedanje opredeljujejo kot proces v katerem vodja razmišlja o lastnem jazu, torej identiteti, vrednotah, čustvih, planih, ciljih za prihodnost, znanju in sposobnostih. Rezultat dobrega samozavedanja so jasne vrednote in prepričanja, katerim vodja sledi. Samozavedanje lahko opredelimo tudi kot dobro razumevanje samega sebe, svojih odzivov in sveta nasploh. Vodja se torej zaveda lastnega obstoja, njegovo sestavljenost in trenutke v katerih deluje. Whitehall in drugi (2021) poudarjajo, da samozavedanja ne smemo videti kot cilj, ampak dolg proces razumevanja lastnih moči, vrednot in prepričanj. Samozavedanje se ne nanaša zgolj na to, da vodja razume svoje občutke in fiziološka stanja, ampak razume svoje prednosti, slabosti, možnosti za izboljšave, odzive v najrazličnejših situacijah, motive in življenjski namen (Hartung, 2020).

Hartung (2020) samozavedanje loči na tri večje dimenzije, s pomočjo katerih opredelimo prvi steber avtentičnega vodenja. Prva dimenzija samozavedanja je čustveno samozavedanje, kar pomeni, da vodstvo pozna svoje občutke, čustva in razpoloženje. Druga dimenzija se nanaša na samooceno vodstva in pomeni, da vodja pozna svoje prednosti in slabosti, oziroma jasno ve, v čem je dober in slab. Zadnja dimenzija je samozavest ali lastna

vrednost, ki se nanaša na poznavanje svojih sposobnosti. Al Jaradat in drugi (2020) na kratko pojasnjujejo, da je samozavedanje proces zavedanja verbalnega in neverbalnega vedenja, tako vodstva kot sledilcev, ter vpliv tega na sodelavce in ostale deležnike.

Dimovski in drugi (2013) samozavedanje definirajo kot poznavanje samega sebe in lastnega psihičnega stanja, ki se nanaša na naše misli, želje oziroma hotenja in čustva. Lahko rečemo, da gre za stik posameznika s samim seboj, lastnim jazom, ki ga lahko vodja doseže na način, da se poglobi v svojo osebnost, pretekle dogodke in odzive nanj. Poudarjajo, da samozavedanje ni trenuten dogodek ampak daljši proces oziroma pot, na kateri vodja spozna in razume lastna prepričanja, preference, sposobnosti, želje in motive.

2.2.4.2 Samoregulacija

Drugi steber avtentičnega vodenja je samoregulacija. Samoregulaciji je bilo v zadnjem času namenjeno veliko raziskav, saj je bila prepoznana kot eden ključnih napovedovalcev različnih posameznikovih rezultatov, kot na primer pripravljenosti za šolanje, izobraževalnih rezultatov in akademskih uspehov. Med raziskovalci tako obstaja konsenz, da ima samoregulacija pomemben vpliv na posameznikov uspeh in zdravje (McClelland in drugi, 2018). Samoregulacija se nanaša na uveljavljanje nadzora nad samim seboj, zlasti v zvezi s tem, da sebe prilagodimo željenim oziroma običajnim normativom. Samoregulacija tako zajema vsa prizadevanja človekovega jaza, za spreminjanje lastnih notranjih stanj ali odzivov. Raziskovalci so vedno bolj soglasni, da samoregulacija obsega tako zavestne kot nezavedne procese, čeprav nekateri eksperti samoregulacijo smatrajo kot striktno zavestne procese (Vohs in Baumeister, 2004).

Gardner in drugi (2005) identificirajo več razlikovalnih lastnosti, povezanih s samoregulacijo in sicer notranjo regulacijo, uravnoteženo procesiranje informacij, avtentično obnašanje in transparentne odnose. Notranja regulacija pomeni, da regulacijski sistem avtentičnega vodje vodi njegov notranji oziroma pravi jaz, in ne zunanji dejavniki ali pričakovanja. Uravnoteženo procesiranje informacij se nanaša na nepristransko zbiranje in interpretacijo informacij o posamezniku, ne glede na to ali so pozitivne ali negativne. Avtentičen posameznik torej ne prireja, napihuje ali ignorira zunanjih informacij ali notranjih izkušenj. Ključna značilnost avtentičnega vodja je nepristranskost pri sprejemanju odločitev, kar je hkrati velik izziv. Avtentično obnašanje pomeni delati v skladu s svojim pravim jazom, ki se odraža v posameznikovi vrednotah, prepričanjih, mislih in občutkih, in se ne pustiti vplivati zunanjim pritiskom. Zadnja samoregulatorna lastnost je transparentnost odnosov, ki pomeni, da avtentični vodja izkazuje visok nivo odkritosti in zaupanja v bližnje. Skozi te štiri lastnosti avtentični vodja predstavlja pozitiven vzor za svoje sledilce.

Če avtentični vodja s samozavedanjem spozna svoje psihično stanje, svoje vrednote, prepričanja, misli in občutke, s samoregulacijo uskladi svoje vedenje v skladu s svojim

psihičnim stanjem, ter ohrani transparentne in pristne odnose s svojimi zaposlenimi. Dimovski in drugi (2013) kot pomemben del samoregulacije navajajo tudi moralno in etično vedenje ter izražanje pozitivnih čustev. V kolikor želi posameznik doseči visoko stopnjo samoregulacije, je pomembno, da so njegove vrednote in prepričanja usklajene z moralnimi vrednotami in prepričanji širše družbe. Kljub temu, da lahko posameznik obvladuje in nadzoruje lastno vedenje, ter ga uskladi s svojimi vrednotami, če slednje nasprotujejo splošno sprejetim etičnim načelom, obnašanje posameznika ne bo zagotavljalo trajnostnega sodelovanja znotraj organizacije.

Z razumevanjem samozavedanja in s transparentnim odločanjem, ki odraža intergriteto in predanost etičnim vrednotam, avtentični vodja pri svojih zaposlenih razvije zaupanje in spodbudi transparentno, etično in samoregulatorno vedenje tudi pri njih (Gardner in drugi, 2005).

2.2.4.3 Pozitiven psihološki kapital

Ahmad Baig in drugi (2021) poudarjajo, da ima tretji steber avtentičnega vodenja, ki je pozitiven psihološki kapital, v podjetju pozitiven učinek na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Zagovarjajo, da višja kot je stopnja pozitivnega psihološkega kapitala vodje, višja je stopnja uspešnosti posameznika in bolj so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni. Raziskava avtorjev Kun in Gadanecz (2022) ugotavlja, da je pozitiven psihološki kapital vodje pozitivno povezan tudi z boljšim počutjem v podjetju, privlačnejšim in bolj motivacijskim delovnim okoljem, manjšemu občutku stresa ter posledično z manjšimi možnostmi za izgorelost zaposlenih, ter občutkom večje sreče na delovnem mestu. Luthans in Broad (2022) poudarjata, da pozitiven psihološki kapital vodje lahko preoblikuje oziroma spremeni svoje zaposlene iz običajnih v izjemne. Noel in Finocchio (2022) pozitiven psihološki kapital povežeta z večjo produktivnostjo zaposlenih, večjo predanostjo in avtonomijo. Dimovski in drugi (2013) pozitiven psihološki kapital opisujejo kot elemente pozitivnega organizacijskega vedenja, ki se rezultira v pozitivnih čustvih na delovnem mestu, kar se kaže v pripadnosti, uspešnosti, zaupanju, zadovoljstvu in vztrajnosti sledilcev.

Pozitiven psihološki kapital lahko opredelimo kot konstrukt, ki je sestavljen iz samoučinkovitosti in upanja vodje, njegovega optimizma ter odpornosti. Slednje karakteristike pa imajo vpliv na zaposlene. Samoučinkovitost lahko opišemo kot prepričanje in sposobnost vodje, da za delo in opravljanje nalog motivira tako sebe kot zaposlene. Samoučinkovitost je samozavest, da se bodo naloge uspešno opravile. Vodja, ki je samoučinkovit, na svoje zaposlene prenesaša samozavest pri delu in reševanju nalog. Upanje se nanaša na vodjino voljo, da opravi delo in najde pot do vseh zastavljenih ciljev. Upanje je vztrajnost vodje pri doseganju ciljev. Sledilci, ki imajo vodjo z visoko stopnjo upanja se zavedajo, da obstajajo rešitve za izzive in se pri premagovanju teh ne ustrašijo. Tretja lastnost se nanaša na optimizem, ki pomeni, da vodja v sebi ustvari pozitivna čustva. Optimizem lahko opišemo kot dejstvo, da se pričakuje in verjame v pozitiven rezultat ali razplet

dogodkov na delovnem mestu. Optimizem in s tem pozitiven pogled vodje se prenaša na zaposlene. Odpornost pa se nanaša na zmožnost vodje, da se po težkih dogodkih, izzivih, težavah, konfliktih in neuspehih, uspe pobrati in nadaljevati pot. Tak vodja na svoje zaposlene prenaša občutek obvladovanja negativnih dogodkov in zmožnost njihove rešitve. Vodja ima razvit pozitiven psihološki kapital, ko ima razvite vse omenjene lastnosti oziroma vidike (Lupsa in drugi, 2020).

Santisi in drugi (2020) psihološki kapital opredeljujejo kar kot sredstvo vodje, ki motivira zaposlene h proaktivnemu delovanju, večji delovni uspešnosti in hitrejšemu prilagajanju na spremembe. Nanaša se torej na pozitivna čustva vodje, ki jih le ta prenaša na sledilce in so temelj za dobre odnose in komunikacijo.

2.2.4.4 Pozitivno modeliranje

Četrty steber avtentičnega vodenja je pozitivno modeliranje. Predstavlja neposredno vplivanje na sledilce, s prenosom voditeljevih pozitivnih lastnosti (Černe in Penge, 2010). Pozitivno modeliranje ima ključno vlogo pri tvorjenju avtentičnih odnosov med vodjem in sledilci, saj predstavlja ključno sredstvo za prenos pozitivnih vrednot, čustev, motivov, ciljev in obnašanj z vodij na sledilce (Gardner in drugi, 2005). Černe in Penger (2010) navajata, da mora vodja najprej skozi življenske izkušnje, posebne dogodke in organizacijsko okolje razviti lastno avtentičnost, da lahko v naslednjem koraku s pozitivnim modeliranjem služi kot vzor sledilcem.

Pozitivno modeliranje je neposredno povezano s pozitivnim psihološkim kapitalom, saj se slednji pri sledilcih razvija prav preko pozitivnega modeliranja vodje. S pozitivnim modeliranjem prenaša in gradi pozitivne psihološke kapacitete pri svojih sledilcih, kar ima za posledico boljše in hitrejše organizacijsko učenje (Dimovski in drugi, 2013). Avtentični vodja z izražanjem svojih ključnih vrednot, pozitivnih čustev, motivov in ciljev, ter skrbjo za razvoj in napredek avtentičnih sledilcev, slednjim predstavlja pozitivnega vzornika (Gardner in drugi, 2005). Dimovski in drugi (2013) opredeljujejo, da vodja skozi pozitivno modeliranje na svoje sledilce prenese pozitivne vrednote in prepričanja, slednji pa te vrednote prevzamejo, jih ponotranjijo in razvijejo, s čimer se razvija podoba in identiteta tako avtentičnega vodje kot avtentičnega sledilca.

2.2.5 Lastnosti avtentičnih vodij

Shamir in Eilam (2005) predlagata, da ima avtentični vodja naslednje štiri lastnosti:

- avtentični vodje se ne pretvarjajo v vlogi vodje, temveč se v tej vlogi počutijo domače oziroma v tej vlogi izražajo svoj pravi jaz,
- avtentični vodje svoje vloge ne prevzamejo zaradi statusa ali položaja, temveč vodijo zaradi misije, ker želijo promovirati oziroma uresničiti določeno stvar,

- avtentični vodje so izvirni in ne kopije, to pomeni, da čeprav imajo zelo podobne vrednote, prepričanja in vzroke za svoje delo kot drugi voditelji, je proces kako so prišli do tega stanja, za vsakega avtentičnega vodjo unikaten,
- besede in dejanja avtentičnih vodij temeljijo na njihovih vrednotah in prepričanjih, ter so z njimi usklajena.

Iz zgornjih karakteristik lahko razberemo, da avtentični vodje v vlogi voditeljev ostanejo zvesti samemu sebi. Zanimanje avtentičnih vodij ni le v tem, kaj lahko postanejo, temveč tudi, v temu, da naredijo razliko v tem kar počnejo. Za avtentične vodje lahko rečemo, da imajo visoko stopnjo integritete.

Shamir in Eilam (2005) nadalje opredeljujeta, da lahko s prenosom zgornjih karakteristik avtentičnih vodij na lastnosti samopodobe, avtentične voditelje od neavtentičnih ločimo po naslednjih štirih karakteristikah:

- stopnja povezanosti med osebo in njeno vodstveno vlogo, torej pomemnost vodstvene vloge, v posameznikovi samopodobi,
- kako razjasneno ima posameznik svojo samopodobo in kako izrazito je ta samopodoba osredinjena okoli vrednot in prepričanj,
- skladnost ciljev oziroma motiviranost posameznika s cilji, ki predstavljajo njegovo dejansko strast, vrednote in prepričanja,
- usklajenost obnašanja posameznika z njegovo samopodobo.

Penger (2021) poudarja, da so karakteristike, ki odražajo avtentičnega oziroma pristnega vodjo spoštljivost, strokovnost, etičnost, moralnost, empatičnost, kreativnost, sodelovalnost, vztrajenost, zaupljivost, ravno pravšnja mera tekmovalnosti, timska naravnost in mirnost v stresnih situacijah. Biti mora tudi dober poslušalec in govorec, prav tako mora znati opolnomočiti zaposlene na delovnem mestu. Poudarja tudi pomen čuječnosti, kar pomeni, da se vodja zaveda dogodkov, lastnih misli in razpoloženj, dela točno tisto kar mora in je pri tem učinkovit. Uspešen avtentični vodja uspešno uravnoteži tudi štiri domene, kar pomeni, da ima jasne prioritete in le te poskuša vsakodnevno uravnotežiti. Te štiri domene se nanašajo na službo, dom, skupnost (prijatelje) in lasten um. Dimovski in drugi (2013) kot ključne lastnosti avtentičnih vodij poudarjajo iskrenost, optimizem vodje, samozavest, zaupanje v deležnike in prihodnost, ne pretvarjanje, pomoč pri osebnem in strokovnem razvoju posameznika, razvijanju pristnih odnosov in delovanje v interesu svojih zaposlenih, deležnikov in podjetja. Prav tako se avtentični vodja drži obljub, ki jih daje svojim zaposlenim.

Johnson (2019) navaja, da imajo avtentični vodje pet ključnih lastnosti avtentičnega voditelja, ki so prikazane na sliki 2. Te lastnosti so:

- sposobnost moralnega razmišljanja, torej sposobnost imeti jasno izdelane osebne vrednote in občutek kaj je prav in kaj ne, ter slednje upoštevati pri sprejemanju težkih odločitev in etičnih dilem,
- vodenje s srcem, kar pomeni, da ima sočutje do drugih, je do njih odprt in odkrit, kar mu pomaga graditi trdne odnose,
- grajenje in vzdrževanje odnosov, ki so ključnega pomena v današnjem svetu, avtentični vodja vidi vsakega sledilca kot pomemben del ekipe, kar se dolgoročno odraža v večji predanosti in zvestobi zaposlenih,
- samodiscipliniranost, kar se odraža v konsistentnosti med besedami in dejanji, kajti nekonsistentnost vodi v nezaupanje sledilcev,
- jasen cilj oziroma motiv, ter velika strast izpolniti ali doseči ta cilj.

Slika 2: Lastnosti avtentičnih vodij



Vir: Prirejeno po Johnson (2019).

Atwijuk in Caldwell (2017) opisujeta, da se sedemdeset odstotkov zaposlenih na delovnem mestu ne čuti dovolj vključenih v delo in odločitve, prav tako tudi ne čutijo pripadnosti podjetju. Zato poudarjata, da je ključna lastnost avtentičnih vodij, da so dobri motivatorji, kar podjetje lahko doseže s tako imenovanim platinastim pravilom, ki pravi, da mora vodja obravnavati ljudi na način, kot želi biti sam obravnavan. Naslednja lastnost se nanaša na močne, a ne stroge vodje. Zaposleni potrebujejo močno vodjo na katero se lahko obrnejo in ji zaupajo. Prav tako mora biti vodja zaposlenim v zgled, biti transparenten, ponižen, spoštljiv ter mora izkazovati iskreno zanimanje za zaposlene. Malik in drugi (2021) kot ključne lastnosti avtentičnih vodij poudarjajo avtoriteto, predanost vodje ter njegovo moč. Avtentičnost vodstva se po njihovem mnenju kaže tudi s prenašanjem odgovornosti in pooblastil na različne hierarhične ravni v podjetju. Avtentični vodje ves čas gradijo na transparentnosti in iskrenosti v odnosih z vsemi svojimi deležniki.

2.2.6 Izzivi in koristi avtentičnega vodenja v podjetju

Avtentično vodenje ni enostavno zato se avtentični vodje pri tem srečujejo s številnimi izzivi in težavami. Wiewiora in Kowalkiewicz (2019) poudarjata premalo programov in nepoznavanje pristopov, s pomočjo katerih se vodje lahko preoblikujejo v smeri avtentičnih. Hkrati prepoznavata tudi nepoznavanje koristi, ki jih podjetje s pomočjo oblikovanja avtentičnega vodstva lahko doseže. Johnson (2019) vidi izziv tudi v samozavedanju, ki je po njegovem mnenju najtežji del oblikovanja avtentičnega vodje. Na tej točki mora biti vodja samokritičen pri razumevanju svojih vrednot, čustev, motivov in želja. Samozavedanje je kot že omenjeno prvi steber pri oblikovanju avtentičnega vodenja oziroma njegov temelj, kar pa lahko predstavlja problem, v primeru da vodja tega temelja nima ustvarjenega. Izzivi avtentičnega vodenja se kažejo tudi v težavah pri prepoznavanju svojih prednosti in njihovem nadgrajevanju, v neskladju med lastnimi vrednotami in dejanji oziroma v nasprotju med samozavedanjem in samoregulacijo, ter v težavah pri izkazovanju čustev. Vodje si prepogosto želijo izpasti neranljivi, kar pa je v nasprotju z definicijo avtentičnega vodenja (Luthans in Avolio, 2003).

Kot že navedeno je koristi avtentičnega vodenja mnogo, v nadaljevanju pa bom predstavil nekatere od njih. Weiss in drugi (2018) so v raziskavi prišli do zaključka, da višja kot je stopnja avtentičnega vodenja v podjetju, nižja je raven stresa na delovnem mestu. Penger (2021) poudarja, da se znanstveno potrjene koristi nanašajo na boljše počutje zaposlenih, zvišano stopnjo inovativnosti, razvoj etičnega in moralnega delovnega okolja, oblikovanje produktivne organizacijske kulture, višjo stopnjo zaupanja med vsemi deležniki, zavzetost, razvoj pozitivnih čustev in učinkovite komunikacije, večjo pripadnost ekipi in podjetju, večjo učinkovitost in uspešnost tako posameznika kot celotnega podjetja, ter na oblikovanje avtentičnih sledilcev. Qin in drugi (2021) kot eno izmed ključnih koristi avtentičnega vodenja poudarjajo višjo stopnjo kreativnosti tako zaposlenega kot ekip na delovnem mestu.

Koristi avtentičnega vodenja se kažejo tudi preko višje stopnje zaupanja v vodstvo in sodelavce, v močnejši delovni etiki, predanosti in zvestobi zaposlenih, manjši možnosti za izgorelost, višji motivaciji in stopnji deljenja znanja, ter v boljšem sodelovanju med vsemi deležniki (Johnson, 2019). Dimovski in drugi (2013) vidijo rezultate avtentičnega vodenja v večji prilagodljivosti vodij in zaposlenih v hitro spreminjajočem okolju, večji zavzetosti, višji stopnji sreče na delovnem mestu, večjem dobičku in produktivnosti, nižji stopnji fluktuacije zaposlenih, ter v višjem občutku o varnosti zaposlitve. Torej vodje, ki so avtentični, prenašajo in spodbujajo pri svojih zaposlenih elemente samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega psihološkega kapitala. Prav tako se koristi omenjenega vodenja kažejo v večji odgovornosti in produktivnosti zaposlenih.

2.2.7 Pristopi za oblikovanje avtentičnega vodenja

V nadaljevanju magistrske naloge na kratko predstavljam pet ključnih pristopov za oblikovanje avtentičnih vodij. Ti so akcijsko učenje, sistem mentorstva, tristo šestdeset stopinjsko vodenje, sistem nasledstva in pripovedovanje zgodb. Slednje pristope pa v podjetjih premalokrat zaznamo (Dimovski in drugi, 2013).

2.2.7.1 Akcijsko učenje

Akcijsko učenje lahko opredelimo kot obliko učenja, kjer si vodstvo v določenem dogodku oziroma težavi postavlja vprašanja, z namenom razjasnitve problema. Gre za kombinacijo poslušanja in spraševanja, na podlagi katerega razmišlja o nastalem problemu, oblikuje ukrepe in se iz tega veliko nauči. Baron (2016) poudarja, da je ključno učenje na podlagi dejanj, s katerimi je vodstvo prepričano, da bo rešilo vsakodnevne težave ali izzive. Gre za natančen pregled enega ali več ključnih problemov v podjetju in implementacijo rešitev, ki so bile oblikovane na podlagi kritik ali mnenj zaposlenih. Implementacija predlogov pa je osnova za nadaljnje učenje. Preprosta navodila akcijskega učenja krepijo vodjo, saj spodbuja zaposlene k sodelovanju in samostojnemu razmišljanju (Pedler, 2011). Akcijsko učenje lahko opredelimo tudi kot metodo, pri kateri se vodja uči preko svojega dela, tako da o njem razmišlja in ga samokritično analizira. Gre torej za štiri ciklične korake akcijskega učenja. Slednji so dejanje, refleksija, učenje in planiranje (Revans, 1982). Baron (2016) navaja, da je akcijsko učenje eno najbolj učinkovitih in najmočnejših orodij za oblikovanje avtentičnih vodij po vsem svetu. Akcijsko učenje lahko vidimo tudi kot večino vodij v današnjem hitro spreminjajočem se okolju. Omenjena metoda torej oblikuje prostor v katerem se vodje učijo iz izkušenj, izzivov in težav. V tem času se razvijajo tri ključne veščine in sicer sposobnost reševanja problemov, osebni napredek in njegova samokritičnost. Tako lahko vodje ugotovijo, zakaj počnejo in cenijo določene stvari. Prav tako presežejo razmišljanje, da so njihova dejanja in odločitve najboljše. Skozi metodo akcijskega učenja se naučijo marsikaj o sebi, svojih vrednotah, ciljih in željah, oziroma naredijo refleksijo prvega stebra avtentičnega vodenja, imenovanega samozavedanje (Marquardt, 2000).

2.2.7.2 Sistem mentorstva

Higgins (2000) v svoji raziskavi poudarja, da s tem, ko vodja prevzame vlogo mentorja in ga tako tretirajo zaposleni, krepí svoje avtentično vodenje na delovnem mestu in oblikuje avtentične sledilce. Pri tem pristopu torej vodja mentorira svoje zaposlene. Tudi Bryan in Vitello Cicciu (2020) poudarjata povezanost med avtentičnim vodenjem in mentorstvom. Avtentično vodenje spodbuja odkritje lastnega jaza vodje. S tem, ko avtentični vodja mentorira svoje zaposlene, na njih prenaša svoje vrednote, misli in izkušnje, ter ustvarja avtentične sledilce. Prav tako krepí lastno avtentičnost, saj ga zaposleni sami od sebe prepoznajo kot mentorja. Mentor, ki je torej vzor v samozavedanju, samoregulaciji, pozitivnem modeliranju in pozitivnem psihološkem kapitalu, vzpostavi učinkovite in trde odnose s svojimi sodelavci. Želijo si njihovega osebnega in strokovnega napredka zato usmerjajo, spodbujajo, izobražujejo in kritizirajo aktivnosti zaposlenih, z namenom krepitve

želenih sprememb in večje produktivnosti. Osredotočajo se na ocenjevanje rezultatov zaposlenih in ne oseb. Preko predajanja znanja, vrednot, usmeritev, vedenja in izkušenj svojim sledilcem, vodja krepí svojo avtentičnost (Dimovski in drugi, 2013). Mentoriranje lahko opredelimo tudi kot učenje zaposlenih, ki je usmerjeno, izkustveno in vključuje njihovo refleksijo (Connery in Frick, 2021). Je proces pridobivanja novih znanj, izkušenj, veščin, vrednot, nasvetov in samozavesti. Pri mentoriranju gre za kombinacijo svetovanja in podpore s strani mentorja, da njegovi zaposleni napredujejo ter tako izboljšajo svoje strokovne in osebne sposobnosti (Yirci in drugi, 2023).

2.2.7.3 Tristo šestdeset stopinjsko vodenje

Tristo šestdeset stopinjsko vodenje temelji na metodi za pridobivanje povratnih informacij vodij, imenovani tristo šestdeset stopinjska povratna informacija. Metoda zagotavlja vodjem povratne informacije o njihovem delu s strani različnih ljudi, s katerimi se vsakodnevno srečuje v poslu. Ponavadi so te ljudje nadzorniki, sodelavci, podrejeni in oni sami. Prednost te metode je, da vodja pridobi pomembne informacije, na podlagi katerih lahko identificira in naslovi njegove prednosti in slabosti. Pri tem pa je velika dodana vrednost dejstvo, da povratne informacije ne pridejo le s strani njegovih nadzornikov, kot je to navadno pri klasičnih raziskavah, temveč tudi s strani njegovih sodelavcev in podrejenih, ki so dnevno tesno povezani z vodjem, zaradi česar je njihovo mnenje zelo pomembno (Hazucha in drugi, 1993). Pretekle raziskave so pokazale, da je tudi v primerih implementacije metode tristo šestdeset stopinjske povratne informacije, ta bolj pogosto dvesto sedemdeset stopinjska, kar pomeni, da pri ocenjevanju posameznika ne sodeluje celoten krog ljudi, s katerimi se srečuje v poslu (London in Beatty, 1993). Fleenor in Prince (1997) navajata, da je potrebno biti pri izvajanju vprašalnika zelo pozoren na sestavo vprašanj. Slednja ne smejo spodbujati določenih odgovorov in naj izločijo predsodke glede ocenjevanje osebe. Rezultati, pridobljeni z vprašalnikom, so lahko presenetljivi in prodorni. Najbolj boleče kritike pa se ponavadi nanašajo na medosebne veščine. Informacije razkrite s strani sodelavcev, lahko prikažejo, kako omejeno je posameznikovo samorazumevanje (Fleenor in Prince, 1997). Prav slednje pa je povezano s prvim, temeljnim stebrom avtentičnega vodenja, samozavedanjem.

2.2.7.4 Sistem nasledstva

Vodstveno nasledstvo predstavlja organizacijam potencialno moteč in problematičen dogodek. Medtem ko lahko dobro planirano nasledstvo vodi v netežavne tranzicije ali pa ima celo pozitiven vpliv na nadaljnje poslovanje podjetja, pa lahko neplanirano nasledstvo povzroči velike pretrse v njegovem poslovanju (Farah in drugi, 2020). Dimovski in drugi (2013) navajajo dva razloga, zakaj je zelo pomembno za organizacijo, da se pravočasno posveti usposabljanju in iskanju vodstvenega nasledstva. Prvi razlog je, da v vsakem podjetju, katerega cilj je dolgoročno poslovanje, v nekem trenutku pride do zamenjave vodstva. Drugi pa, da lahko odlašanje z reševanjem problematike nasledstva vodi v

nestabilno poslovanje podjetja. Čas, potreben za razvoj kompetentnih vodij, je ponavadi namreč daljši, kot je danes povprečen čas menjave vodstva. Dandanes zato učinkovita podjetja namensko investirajo v kontinuiran razvoj vodstvenih talentov in proaktivno planiranje nasledstva (Siambi, 2022). Vzgojanje vodstvenega nasledstva mora vključevati izobraževanje na področju najnovejšega znanja, ustvarjanja poslovnih vezi in prevzemanja vrednot in etičnih pravil podjetja. Pomemben del razvoja nasledstva je tudi jasna in odkrita komunikacija z zaposlenimi o njihovih možnostih napredovanja in prevzemanja vodstvenih pozicij. V podjetjih, ki zadosten del pozornosti namenijo razvoju vodstvenega kadra, se namreč ustvari bazen potencialnih vodij, ki lahko v primeru slabe in netransparentne komunikacije o izbiri novega vodstva zapustijo podjetje (Dimovski in drugi, 2013).

2.2.7.5 Pripovedovanje zgodb

Za organizacije, kot središča socialnih procesov in interakcij zaposlenih, predstavljajo norme, prepričanja in zgodbe, ključen del njihovega obstoja. Pripovedovanje zgodb je del organizacijske komunikacije in pripovedi so pomembne za osmislenje organizacije pri zaposlenih. Vodstvo s pripovedovanjem zgodb in pripovedi vpliva na vedenje svojih sledilcev, vključno z oblikovanjem njihovih vrednot in čustev. Pri vodenju se s pripovedovanjem zgodb zmanjša percepcija hierarhičnih razlik med vodjem in zaposlenim, saj se komunikacija zgodi iz oči v oči. Vodje in sledilci lahko začutijo, da delijo isto organizacijsko realnost, namesto da so ujeti za pregradami hierarhičnih pozicij in razlikah v moči znotraj organizacije (Auvinen in drugi, 2013). Mládková (2013) navaja, da je pripovedanje zgodb eden najbolj učinkovitih načinov za izboljšanje in krepljenje vpliva vodij na svoje sledilce. Če je metoda pravilno uporabljena, lahko vodjem pomaga razložiti svoje ideje, deliti znanje, graditi skupno vizijo in mirno reševati konflikte. Pripovedovanje zgodb je namreč orodje, ki naslovi posameznikova čustva namesto racionalnih misli. Tako ima potencial, da premaguje ograde, ki si jih ljudje postavijo pred zunanjim svetom in novimi idejami. Cleverley-Thompson (2018) poudarja, da je bilo pripovedovanje zgodb ena prvih človekovih komunikacijskih strategij in se še danes uporablja v različnih kulturah za predajanje tradicij, običajev in spominov, v organizacijah pa za delitev znanja in skupnega razumevanja. Zgodbe lahko vodstvu služijo kot mentalni zemljevid, na podlagi katerega je ljudem lažje razumeti kaj je pomembno in kakšne so prakse delovanja v organizaciji. S pripovedovanjem zgodb vodje svoje sledilce motivirajo, navdihujejo, zmanjšujejo konflikte, gradijo zaupanje, vplivajo na nadrejene in določijo jasno smer. Izvršni vodje, ki pripovedujejo zgodbe, spreminjajo razmišljanje ljudi, ustvarjajo skupno vizijo ter nudijo udobje in zaupanje.

2.2.8 Avtentično vodenje v gradbeni panogi

Ofori (2021) ugotavlja, da je avtentično vodenje v gradbeni panogi izredno pomembno, zaradi prisotnosti nenehnih sprememb, krize in dinamik panoge. Ravno to je razlog, da se poudarja pomen avtentičnosti vodij in oblikovanja avtentičnih sledilcev. Torej konkurenca,

kompleksnost dela in negotovost, težijo h oblikovanju vodij, ki delujejo skladno z lastnim jazom. Slednje pa je ključna lastnost avtentičnega vodenja. Gradbeništvo je pomemben steber države, je delovno intenzivna panoga, ki vključuje veliko zaposlenih in prinaša številne gospodarske in družbene koristi. Prav tako je hitro spreminjajoča panoga. Kljub temu pa se gradbeništvo sooča s številnimi izzivi, ki so povezani z visoko fluktuacijo, nizko kakovostjo dela ter pomanjkanjem osebnega in strokovnega napredka zaposlenih, kar se rezultira v visokih stroških podjetij in manjšemu uspehu.

Zhang in Hahn (2021) poudarjata pomen vodstva, kot ključnega za premostitev teh težav. Avtentično vodenje je po njunem mnenju temelj, saj gradi na pristnosti, kar povečuje produktivnost, zadovoljstvo zaposlenih, izboljšuje počutje na delovnem mestu in posledično izboljšuje poslovne rezultate podjetja. Tudi Mao in drugi (2022) so prišli do ugotovitve, da je avtentično vodenje v gradbeni panogi izredno pomembno in se rezultira v številnih koristih za podjetje. Po njihovem mnenju je ta oblika vodenja edina primerna za turbulentno panogo, kot je gradbeništvo. Gradbeni projekti so dragi, raznoliki, vključujejo visoke investicije in so obsežni z vidika nalog in zaposlenih. Zaradi navedenih razlogov je potreba po učinkovitem vodenju v gradbeni panogi ključna. Potrebno se je poglobiti v stil vodenja. Ofori in Toor (2012) poudarjata pomen avtentičnega vodenja kot ključnega za uspeh podjetj v nasičeni in težavni panogi.

3 ZAUPANJE

3.1 Opredelitev zaupanja

V nadaljevanju bom opredelil konstrukt zaupanja ter njegovo vzpostavitev, tako na splošno kot v podjetju. Za zaupanje v podjetju bom opisal tri gradnike zaupanja, izzive in koristi zaupanja ter pristope za izboljšanje zaupanja v podjetje. Poglavje bom zaključil s pregledom literature na temo zaupanja v gradbeni panogi.

3.1.1 Zaupanje in vzpostavitev zaupanja

Literatura si o definicijah zaupanja ni enotna. Eden od razlogov za to je, da različne znanstvene discipline vidijo zaupanje z različnih vidikov. Psihologi tako vidijo zaupanje kot osebno lastnost, sociologi kot družbeno strukturo in ekonomisti kot mehanizem ekonomske izbire (McKnight in Chervany, 2000). Offe (1999) zaupanje opisuje kot pričakovanje, da bodo drugi doprinesli k dobremu počutju posameznika ali skupine, oziroma, da se bodo vzdržali škodljivih dejanj. PytlikZillig in Kimbrough (2016) zaupanje vidita kot psihološko stanje biti ranljiv na podlagi pozitivnega pričakovanja posameznika, ki drugemu zaupa. Zaupanje lahko opredelimo kot dragoceno sredstvo in je vključeno v večino aktivnosti, ki jih ljudje počnemo. Räisänen in drugi (2021) zaupanje smatrajo kot skok v neznano, kjer obstaja možnost izdaje, pri čemer pa menimo, da obstaja dovolj dokazov o zanesljivosti nasprotne strani, da prevzamemo tveganje in zaupamo. Swinth (1967) opredeljuje zaupanja

vredno obnašanje v situaciji, v kateri sta dve osebi medsebojno odvisni, kot izbiro dvoumne poti, ki lahko vodi v koristen ali škodljiv dogodek, odvisno od obnašanja nasprotne osebe, pri čemer je škodljiv dogodek bolj boleč kot je koristen nagrajujoč. Pri zaupanju obstaja predpostavka, da posameznik ne bo namenoma ranil druge osebe, da bi zadovoljiv lastne potrebe. Zaupanje tako sestavljata dve glavni komponenti in sicer namera sprejeti ranljivost in pozitivna pričakovanja glede izida (Oleszkiewicz in drugi, 2023). Blomqvist (1997) navaja, da je zaupanje funkcija nepopolnih informacij. Osebi, ki bi imela o posamezni stvari popolne informacije oziroma popolno znanje, ne bi bilo potrebno zaupati nasprotni strani. Po drugi strani si oseba, ki nima nobenega znanja ali informacij, ne more privoščiti niti samozavesti. Tako sta zaupanje in hazarderstvo edini opciji, ki ji preostaneta.

Gibson in Manuel (2003) opisujeta, da sta za vzpostavitev zaupanja potrebna dva pogoja in sicer tveganje in medsebojna odvisnost. Tveganje, torej prepoznana verjetnost izgube, je po mnenju psihološke, sociološke in ekonomske opredelitve ena ključnih komponent zaupanja. Nizka, a vseeno prisotna stopnja tveganja vzbudi zaupanje, a po drugi strani previsoka stopnja tveganja zmanjšuje nagnjenost k zaupanju. Vir tveganja v primeru odločanja o zaupanju je negotovost, ali nasprotna stran namerava in bo ravnala ustrezno in v skladu z dogovorjenim. Tveganje ustvari priložnost za zaupanje. Preveliko tveganje je po drugi strani lahko usodno. Socialne norme in družbena kategorizacija vpliva tako na obnašanje, kot tudi prepričanja posamezne strani, glede namenov nasprotnega udeleženca v procesu zaupanja. Nezaupanje in sumničavost sta pogosto posledica grupiranja, kot na primer grupiranje v različne kulture. Raziskave so tako pokazale, da posamezniki smatrajo druge kot manj odkrite, zanesljive in zaupanja vredne, ker na določenem področju spadajo v drugo skupino oziroma drugo kulturo.

Ključna pri ustvarjanju zaupanja je tudi medsebojna odvisnost, ki na splošno opredeljuje stopnjo, do katere je posamezna stran odvisna od dejanj in informacij nasprotne strani, da lahko doseže zadane cilje. Razvoj kolektivnega zaupanja zahteva priložnosti za komunikacijo in izmenjavo informacij, kar je manj verjetno v primeru nizke medsebojne odvisnosti. Raziskave ponovno kažejo, da ima na slednje velik vpliv kulturno grupiranje, saj več kot je pri posameznem sodelovanju prisotnih različnih kultur, težje je vzdrževati medsebojno odvisnost in posledično zaupanje. Z drugimi besedami, za posameznika je veliko lažje sodelovati in deliti informacije s pripadniki iste, kot s pripadniki druge kulture, kar vpliva na stopnjo medsebojne odvisnosti in na koncu na zaupanje (Gibson in Manuel, 2003).

Freitag in Traunmüller (2009) navajata, da lahko empirično identificiramo dve vrsti zaupanja. To sta intimno zaupanje ljudem, ki so blizu zaupniku in abstraktno zaupanje ljudem na splošno. Čeprav ti dve vrsti predstavljata ločeni dimenziji zaupanja, pa sta med seboj pozitivno povezani. Lewicki in Bunker (1996) predlagata, da se zaupanje kategorizira glede na to, kako je videno. Torej ali kot individualna karakteristika, ali karakteristika medosebnih transakcij oziroma institucionalni pojav. Malhotra (2004) odkriva, da se

zaupanje ljudi razlikuje, glede na to ali delujejo kot posamezniki ali kot predstavniki skupine. V slednjem primeru namreč ljudje zaupajo manj, posledično pa storijo tudi manj recipročnih dejanj.

Primarna funkcija zaupanja je zmanjšanje percepcije o negotovosti dogodkov. Posameznik, ki se odloča o tem ali zaupati drugemu, bo najverjetneje iskal namige, ali je nasprotna stran vredna zaupanja. Oleszkiewicz in drugi (2023) navajajo tri vedenjske karakteristike, ki predvidijo kako zaupanja vreden je posameznik in sicer sposobnost, integriteto in dobrohotnost. Sposobnost se nanaša na skupino kompetenc in karakteristik, relevantnih za specifično področje, v katerem je posameznik izurjen. To pomeni, da kljub temu, da je posameznik izurjen na določenem področju, se zaupanje zaradi tega ne prenaša splošno tudi na druga področja. Integriteta je zaznavanje, da posameznik spoštuje družbeno sprejeta načela, ki odražajo njegovo zanesljivost. Dobrohotnost je percepcija posameznika, da bi mu bila nasprotna oseba pripravljena pomagati, brez zahteve ali zunanje nagrade. Slednje izkazuje pozitivno naravnost nasprotne osebe napram osebe, ki ocenjuje ali drugemu zaupati.

Nasprotne strani lahko postopoma zgradijo zaupanje skozi socialne interakcije, z izkazovanjem sposobnosti držanja obljub in izkazovanja predanosti medsebojnemu odnosu (Blau, 1964). V literaturi je splošno prepoznana recipročna in samoizvršljiva narava zaupanja. Xia in drugi (2023) navajajo recipročnost kot ključen mehanizem izgradnje zaupanja in sodelovanja. Zaupanje vzbuja zaupanje, tako kot nezaupanje vzbuja nezaupanje. Ko zaupanje upada, se stvari ali dejanja, ki povzročajo nezaupanje, sprva štejejo za naključne ali nenamerne pripetljaje, s ponavljanjem teh pripetljajev pa se vzbudi in razvije nezaupanje (Blomqvist, 1997). Moorman in drugi (1993) izpostavljajo pomembno dejstvo, da morata biti za obstoj zaupanja prisotna tako prepričanje kot vedenjski namen. Zaupanje je omejeno, če posameznik le verjame, da je nasprotna stran vredna zaupanja, a se na to ni pripravljen tudi zanesti. Enako velja tudi v nasprotnem primeru, ko se posameznik le zanaša na drugega, a v resnici ne verjame, da je tudi vreden zaupanja. Blomqvist (1997) dodaja, da posameznikova dejanja v tem primeru bolj predstavljajo funkcijo moči in kontrole, kot pa zaupanje.

3.1.2 Zaupanje v podjetju

Glede na temo moje magistrske naloge se bom osredotočil na zaupanje v podjetju. Slednjega lahko opredelimo kot enega izmed najpomembnejših konstruktov med voditelji, zaposlenimi in ostalimi deležniki. Kljub temu, da je izredno pomemben, pa mu večina podjetji ne nameni dovolj pozornosti in ga jemlje za samoumeven konstrukt (Frei in Morriss, 2020). Zaupanje v podjetju je pripravljenost tako vodstva kot zaposlenih, da se lahko zanesejo drug na drugega. Gre za mišljenje o integriteti in usposobljenosti deležnikov. Saragih (2023) ga vidi kot prepričanje, ki ga posamezen deležnik pridobi od druge osebe, na podlagi preteklih dogodkov oziroma izkušenj. Pri zaupanju gre lahko tudi za obliko tveganja ali po drugi strani

za občutek varnosti in samozadostnosti, odvisno od načina, kako si posameznik zaupanje opredeljuje. Canning in drugi (2020) vidijo zaupanje kot obseg, do katerega vodstvo in zaposleni verjamejo ostalim deležnikom in celemu podjetju, da bodo delovali pošteno in dobronamerno.

Lis in drugi (2021) poudarjajo, da je zaupanje v podjetju konstrukt, ki ga ni enostavno definirati. Po njihovem mnenju ga je najlažje opredeliti v povezavi s poštenostjo deležnikov in njihovo verodostojnostjo. Je element, ki je pomemben za sodelovanje, spoštovanje in oblikovanje učinkovite organizacijske kulture. Ustvarja se preko dejanj dveh ali več deležnikov na delovnem mestu. Lahko ga definiramo tudi kot lastnost odnosa med vodjo in zaposlenimi (Planinc, 2004). Zaupanje je stopnja, do katere je posameznik v podjetju prepričan v besede, vedenje, dejanja in odločitve drugega deležnika.

Nazmul Islam in drugi (2020) so v svoji raziskavi pokazali, da je zaupanje v vodstvo v veliki meri odvisno od avtentičnosti vodje. Zaupanje lahko opredelimo tudi kot individualno lastnost posameznika ali kot odvisnost enega deležnika od drugega (McKnight in Chervany, 2000). Schoenebeck in drugi (2021) navajajo, da je zaupanje v podjetju izrednega pomena. Je temelj, ki omogoča tako vodstvu, kot zaposlenim in ostalim deležnikom v podjetju, da spoznajo tiste bolj ranljive dele oziroma skrite dele posameznika. Lahko ga opišemo tudi kot pristnost posameznika ali kot priložnost, da posameznik ne bo povzročil nikakršne škode.

Blomqvist (1997) smatra, da je zaupanje najpomembnejši dejavnik uspeha v poslu. Zaupanje je bilo prepoznano kot ključen dejavnik, ki vpliva na finančne naložbe, prodajo investicijskega blaga visoke vrednosti, trženje, medkulturno komunikacijo, učenje in različne načine sodelovanja, kot tudi na obvladovanje transakcij in stroškov. Je ena od osnovnih spremenljivk v vsaki poslovni interakciji. Liu in drugi (2021) navajajo, da je zaupanje med deležniki v podjetju povezano s pomembnimi lastnostmi integritete, poštenosti in prijaznosti, kar pomaga pri določanju in izvajanju dogovorov. Zaupanje zmanjšuje negotovosti in oportunistično obnašanje v transakcijskih procesih, preprečuje potrebo po pravnih postopkih, minimizira stroške različnih strank in ustvarja korist za vse deležnike. Zaupanje lahko na delovnem mestu najdemo v različnih odnosih. Izhaja predvsem iz dožemanja vodstva kot verodostojnega, pristnega in etičnega. Prav tako zaupanje povečuje usklajenost besed z dejanji (Lyman, 2003). V podjetju se zaupanje nanaša predvsem na vodenje odnosov. Vzpostavitev zaupanja je ključna za kakovost odnosov med vodstvom in zaposlenimi (Liu in drugi, 2021).

Frei in Morriss (2020) poudarjata, da je zaupanje potrebno graditi. Po njunem mnenju je zaupanje sestavljeno iz treh ključnih dejavnikov in sicer iz avtentičnosti, logike in empatičnosti, tako vodij kot zaposlenih v podjetju, kar je prikazano na sliki 3. Zaupanje med deležniki se torej vzpostavi, ko je interakcija med osebama avtentična, kar pomeni, da sta obe osebi v stiku z lastnim jazom, svojimi prepričanji, željami in stališči. Drugi dejavnik

logika se nanaša na to, da oseba verjame sogovorniku in se mu zdi sogovornikove besede zdijo smiselne. Empatičnost pa je občutek, da je osebam mar.

Slika 3: Dejavniki zaupanja



Vir: Prirejeno po Frei in Morriss (2020).

Omenjeni dejavniki so osnova za zaupanje in neusklajenost le enega od njih pomeni, da zaupanje lahko zaniha. V tistem trenutku mora vodja oziroma zaposleni ugotoviti, kateri od treh dejavnikov ni v ravnovesju in ga je potrebno popraviti. Avtentičnost lahko oseba popravi na način, da naredi poglobljeno analizo in se vpraša, kakšna je naša osebnost na delovnem mestu, v primerjavi z osebnostjo v domačem okolju. V primeru odstopanj se mora posameznik vprašati, kaj dobim v zameno za maksimiranje oziroma minimiziranje določenih delov svoje osebnosti. Težava v pomanjkanju zaupanja lahko izhaja tudi iz logike. V primeru, ko nam nasprotna oseba ne zaupa in je za to kriv dejavnik logike, je potrebno sam pogovor podkrepiti s primeri, dokazi, zanesljivimi podatki in govoriti prepričljivo. Največkrat pa se problem pojavi v empatičnosti oziroma pomanjkanju le te, tako s strani vodij kot zaposlenih. Nihanje empatičnosti se pogosto izrazi pri ljudeh, ki so motivirani in željni hitrega učenja. Želijo si hitrega napredka in pogosto pozabijo na ostale deležnike na način, da jim ne namenijo dovolj časa, se hitreje dolgočasijo ali jih v pogovoru hitreje zatrejo. Prav tako je problem, da hitre spremembe, polni urniki, konkurenca in pomankanje časa, empatičnost posameznika močno zmanjšujejo. Ravno to so razlogi, ki se jih je potrebno prvo zavedati, da lahko posameznik začne graditi na svoji empatičnosti (Frei in Morriss, 2020).

3.1.3 Gradniki zaupanja

V preteklosti so se raziskave zaupanja v podjetjih osredotočile na perspektivo enega žarišča zaupanja, poznano kot splošno zaupanje. Pri tej perspektivi zaupajoči posameznik naredi splošno oceno verodostojnosti entitete kateri zaupa, ne glede na vrsto oziroma položaj te entitete, oziroma ne glede na situacijo (Tan in Lim, 2009). Lehmann-Willenbrock in Kauffeld (2010) zagovarjata, da bi morali zaupanje v podjetjih obravnavati v smislu različnih predstavnikov oziroma entitet, kot na primer zaposlenih, vodij ali strank. Vsaka od teh entitet

ima namreč svoje cilje in vrednote, ki so pri nekaterih bolj pri drugih manj usklajene s cilji in vrednotami podjetja. Slednje pa tako ne bi smelo biti več obravnavano kot monolitna entiteta, temveč je smiselno odnose zaposlenih obravnavati kot ločene gradnike zaupanja. Kot ključne gradnike poudarjata zaupanje v sodelavce, zaupanje v podjetje in zaupanje v vodstvo. Zaposleni so namreč velikokrat odvisni od njihovih sodelavcev, kot na primer pri medsebojnem sodelovanju, od njihovega vodstva, kot na primer pri zagotavljanju informacij in od podjetja na splošno, kot na primer pri zagotavljanju občutka varnosti na delovnem mestu. Organizacijsko učinkovitost je mogoče doseči le v primeru, da medsebojno odvisni akterji učinkovito sodelujejo v okolju pozitivnega zaupanja, ki spodbuja učinkovito komunikacijo, organizacijsko sodelovanje in akumulacijo družbenega kapitala (Vanhala in drugi, 2016).

3.1.3.1 Zaupanje v sodelavce

Tan in Lim (2009) definirata zaupanje v sodelavce kot pripravljenost, biti ranljiv za dejanja sodelavcev, na katere zaupajoča oseba ne more vplivati. Drugače od zaupanja v vodstvo, kjer gre za vertikalne odnose s prisotnim neravnovesjem moči, gre pri odnosih med sodelavci za horizontalne odnose, kjer neravnovesja ponavadi niso prisotna. Posledica tega sta drugačna dinamika odnosov in perspektiva zaupanja, take vrste odnosi pa so s stališča zaupanja veliko manj raziskani kot vertikalni. McEvily in drugi (2003) poudarjajo, da zaupanje med zaposlenimi zagotavlja vire za ekipo, ti viri pa so lahko uporabljeni pri drugih aktivnostih. Zaupanje nudi osnovo za sodelovanje med sodelavci (Lehmann-Willenbrock in Kauffeld, 2010). Tan in Lim (2009) trdita, da zaupanje v sodelavce krepi tudi zaupanje v podjetje, slednje pa vpliva na uspešnost poslovanja. McEvily in drugi (2003) navajajo, da odnosi z zaupanjem nudijo občutek varnosti in mirnosti, namesto anksioznosti glede prihodnosti, kot je to v primeru odnosov brez zaupanja. Posledica prisotnosti zaupanja v odnosih je zato višje zadovoljstvo na delovnem mestu. Visoka stopnja zaupanja med vsemi nivoji podjetja je obvezna za akumulacijo visoke stopnje družbenega kapitala. Še posebej pa je pomembno zaupanje med sodelavci, saj slednji v podjetjih tvorijo neformalno mrežo s horizontalnim prenosom informacij, pri čemer zaposleni ideje in težave povezane z delom raje sporočajo sodelavcem kot nadrejenim. Zaupanje se pri različnih gradnikih razvije na različnih temeljih. Nedkovski in drugi (2017) opredeljujejo, da zaupanje med sodelavci stimulirajo prostovoljna pomoč, simpatija in sodelovanje, zaupanje v vodstvo stimulirata individualizirana pomoč in etično vodenje, medtem ko zaupanje v podjetje stimulirajo pozitivna pričakovanja zaposlenih glede sposobnosti in pravičnosti podjetja.

3.1.3.2 Zaupanje v podjetje

McEvily in drugi (2003) navajajo, da so podjetja nastala z namenom doseganja ciljev, za katere je potreben skupen oziroma koordiniran trud. Medsebojna odvisnosti in negotovost povzročata težje doseganje ciljev in ustvarjata potrebo za podjetno delovanje. Razdelitev dela med več posameznikov od slednjih zahteva izmenjavo informacij in zanašanje drug na

drugega, brez da bi imeli popoln vpliv oziroma nadzor drug nad drugim. Medsebojna odvisnost tako predstavlja enega ključnih organizacijskih izzivov, medsebojno zaupanje pa enega ključnih dejavnikov za doseganje uspehov podjetja. Tan in Lim (2009) definirata zaupanje v podjetje kot pripravljenost zaposlenih biti ranljiv za dejanja podjetja, na katera zaposleni ne more vplivati. Ta pripravljenost se lahko ustvari le takrat, ko podjetje z zaposlenimi jasno komunicira svoja dejanja skozi neuradne in uradne mreže. Na zaupanje v podjetje vpliva postopkovna pravičnost in pravičnost pri razdeljevanju, višja stopnja zaupanja pa ima za posledico večjo predanost podjetju in manjšo fluktuacijo. Vanhala in drugi (2016) kot eno od pozitivnih posledic zaupanja v podjetje navajajo inovativnost organizacijskih enot. Medtem ko medosebno zaupanje temelji na medosebnih interakcijah, neosebno zaupanje oziroma zaupanje v podjetje temelji na vlogah, sistemih in ugledu. Zaposleni v organizaciji lahko sklepajo o zaupanju v podjetje na podlagi obnašanja vidnih oseb v podjetju kot na primer izvršnega vodstva. Tan in Lim (2009) to tezo nadgrajujeta s trditvijo, da se bodo zaposleni v primeru, da ne prejemajo informacij s strani uradnih kanalov, oziroma so te informacije dvoumne, pričeli za interpretacijo zanašati na družbeno okolje. Na mnenje zaposlenih torej vpliva odnos in obnašanje njihovih sodelavcev, katere smatrajo kot sebi enake. Tako je smiselno sklepati, da zaupanje v sodelavce vpliva na zaupanje v podjetje.

3.1.3.3 Zaupanje v vodstvo

Burke in drugi (2007) zagovarjajo, da je zaupanje v vodstvo ključnega pomena za uspešno delovanje ekipe, neodvisno od zastavljenih ciljev. Ko je zaupanje v vodstvo izgubljeno, sledijo katastrofalne posledice. Mayer in drugi (1995) zaupanje v vodstvo opredeljujejo na podlagi osebnostnih lastnosti vodstva, kot temeljev za nastanek zaupanja zaposlenih. Ključne lastnosti so kompetenčnost, dobrohotnost in integriteta. Kompetenčnost se nanaša na nivo relevantnih sposobnosti, kompetenc in karakteristik. Pri tem je bistven poudarek, da kljub temu, da je oseba smatrana kot kompetentna na določenem področju, se ta kompetenčnost ne prenaša splošno na vsa področja. Tan in Tan (2000) pojasnjujeta, da je kompetenčnost v podjetjih ocenjena na podlagi uspešnosti pri delu. Ko zaposleni smatra vodjo kot kompetentnega, se zaveda, da se lahko zanese nanj pri reševanju problemov. Druga ključna lastnost je dobrohotnost. To je stopnja, do katere si vodstvo trudi delati dobro za svoje zaposlene, pri čemer za ta dejanja niso prisotni egocentrični motivi. Dobrohotnost nakazuje na določeno navezanost med zaupnikom in osebo, ki zaupa. Dobrohoten vodja bo do svojih zaposlenih prijazen, ter jim bo poskušal pomagati pri njihovem delu in jih vodil do vzpostavitve zaupanja (Mayer in drugi, 1995). Tretja ključna lastnost vodstva za vzpostavitev zaupanja je integriteta. Slednja predstavlja stopnjo, do katere dejanja vodstva odražajo vrednote, sprejemljive s strani zaposlenih. Integriteto vodstva zvišujejo konsistentnost preteklih dejanj, kredibilna komunikacija o vodstvu s strani drugih posameznikov, prepričanje v visoko stopnjo pravičnosti ter usklajenost besed in dejanj. Kljub temu pa ne zadostuje le integriteta vodstva v skladu z lastnimi vrednotami, temveč je ključno, da so te vrednote sprejemljive tudi za zaposlene. Vodstvo bo svoj odnos z

zaposlenimi lažje zgradilo, če bo izražal vrednote in stališča, ki so podobna vrednotam in stališčem zaposlenih (Tan in Tan, 2000). Vanhala in drugi (2016) menijo, da je najpomembnejša karakteristika za zaupanje vodstvu, njegova kompetenčnost. Zaposleni spremljajo organizacijsko okolje, da presodijo ali lahko zaupajo vodstvu. V kolikor organizacijsko okolje spodbuja visoko stopnjo zaupanja vodstva v zaposlene, se bo to zaupanje recipročno preneslo tudi v visoko stopnjo zaupanja zaposlnih v vodstvo.

3.1.4 Izzivi in prednosti zaupanja zaposlenih in vodstva

Vzpostavitev zaupanja na delovnem mestu ni enostavno in podjetjem predstavlja izziv. Zaupanje med zaposlenimi ter zaupanje med zaposlenimi in vodstvom sta dragocena pogoja za vsako podjetje. Kohntopp in McCann (2020) skozi raziskavo poudarjata, da je v praksi prisotno malo zaupanja med zaposlenimi in vodstvom, saj je vzpostavitev zaupanja dolgotrajen postopek. Ključni razlogi, ki predstavljajo izziv pri vzpostavitvi se nanašajo na dejstvo, da besede deležnikov niso usklajene z dejanji, prav tako ni zaznati avtentičnosti in integritete vodstva. Zaposleni imajo hkrati pogosto občutek, da se ne morejo zanesti na ostale deležnike. Pooleg tega podjetja ne namenijo dovolj časa za grajenje odnosov in komunikacije, ki bi temeljila na zaupanju med zaposlenimi in vodstvom. Izzivi zaupanja zaposlenih in vodstva se nanašajo tudi na neučinkovito organizacijsko kulturo, slabo počutje na delovnem mestu, nemotivacijsko delovno okolje, premalo empatičnosti s strani vodstva, občutek zaposlenih, da vodstvu ni mar in občutek, da njihova mnenja niso upoštevana in slišana. Izzivi pri zaupanju na delovnem mestu so povezani tudi s premalo aktivnostmi podjetja, preko katerih bi se zaposleni in vodstvo, oziroma vsi deležniki, med seboj povezali in na tak način vzpostavili zaupanje. Prav tako vodstvo nima razvitega pozitivnega psihološkega kapitala, je premalo odprto in transparento do zaposlenih (Rahman, 2016).

Dirks in Bart de Jong (2022) kot eno glavnih prednosti zaupanja na delovnem mestu navajata boljše odnose med vsemi deležniki in lažje vzdrževanje le teh. Zaupanje ustvarja občutek organizacijske podpore na delovnem mestu, psihološko lastništvo, boljše počutje in boljše delovanje podjetja v kriznih situacijah, ter v okolju s hitrimi spremembami. Ozyilmaz in drugi (2018) zaupanje na delovnem mestu povezujejo z večjo učinkovitostjo vodstva in zaposlenih, večjim zadovoljstvom vseh deležnikov in večjo uspešnostjo opravljenih aktivnosti in nalog. Prednosti zaupanja med deležniki se kažejo tudi v večjem zaupanju v podjetje, večjem občutku samozavesti posameznikov, večji odgovornosti zaposlenih, v občutku opolnomočenosti na delovnem mestu, večji produktivnosti tako vodstva kot zaposlenih, višjem dobičku podjetja ter lažjemu in hitrejšemu doseganju zastavljenih vizij, planov in strategij (Azim in drugi, 2020). Pasamehmetoglu in drugi (2022) poudarjajo, da je vzpostavitev zaupanja med zaposlenimi in vodstvom pozitivno povezana tudi z doseganjem ciljev podjetja, prav tako vpliva na deljenje povratnih informacij med deležniki, spodbuja učenje na delovnem mestu in je motivacijsko sredstvo. V družbah, kje so deležniki sposobni zaupati in delati tudi z nedružinskimi člani, je mogoče razviti večja in bolj učinkovita podjetja, ki so sposobna tekmovati v modernih, spreminjajočih in hitro rastočih panogah

(Locke, 2001). V podjetju kjer je zaznati zaupanje, je veliko lažje podajati tudi kritike, ko so le te potrebne. Prav tako je zaupanje povezano z večjim občutkom spoštovanja med vsemi zaposlenimi ter vodstvom, kar pa rezultira v boljših poslovnih rezultatih in večji uspešnosti podjetja (Tomažin, 2022).

3.1.5 Pristopi za izboljšanje zaupanja na delovnem mestu

Pomanjkanje zaupanja vodi podjetja in družbo v propad. Zaupanje je podlaga za sodelovanje, slednje pa je obvezno za prosperiteto tako družbe kot podjetij (Hurley, 2011). Vodje imajo najpomembnejšo vlogo pri grajenju zaupanja na delovnem mestu. Učinkoviti vodje znajo prilagoditi svojo komunikacijo in vodstvene pristope, da se bolje odzivajo na potrebe svojih zaposlenih. Pomemben del grajenja zaupanja je učinkovita in celovita delitev informacij, ter aktivno zapolnjevanje komunikacijskih praznin. Zaposleni bodo take vodje videli kot pomembne in odkrite vire informacij. Učinkoviti vodje dobro poslušajo svoje zaposlene, da prepoznajo aktualne probleme in razberejo čustvena stanja v komunikaciji. Prav tako je pomembno, da vodja svojim zaposlenim da občutek pripadnosti podjetju in njegovi strategiji, ter občutek doprinosu posameznika k doseganju zastavljenih ciljev. Vodje morajo jasno izražati željo, da se zaposleni počutijo varne, vključene, spodbujene k učenju, spodbujene k doprinosu podjetju in varne v primeru nasprotovanja trenutnemu stanju, brez osramotitve, stigmatizacije ali šikaniranja v primeru, da se zaposleni izpostavi. Takrat bo zaposleni občutil psihološko varnost ter bo lahko zaupal vodstvu (Newman in Ford, 2021).

White in McCarter (2016) kot eno ključnih metod za izgradnjo zaupanja na delovnem mestu navajata pripovedovanje zgodb. Pripovedovanje zgodb je običajno v družbi prijateljev izven delovnega mesta, kjer je ponavadi prisotno zaupanje, zato je tehniko smiselno prenesti tudi na delovno mesto. Pripovedovanje zgodb namreč omogoča, da zaposleni osmislijo kompleksne dogodke, ter da vidijo možne alternativne rezultate za sprejete odločitve. Prav tako se preko pripovedovanja zgodb lahko veliko naučimo od deležnikov, se zblížamo in povežemo z ostalimi zaposlenimi ali vodjo, kar pa pripomore h grajenju boljših odnosov in zaupanja.

Muthoni (2017) predlaga izgradnjo akcijskega načrta za vztrajno delovanje v smeri izboljšanja zaupanja na delovnem mestu. Akcijski načrt opisuje načine na katere bo ekipa sodelovala in dosegla cilje z uporabo akcijskih strategij. Podjetje naj si zastavi akcijski plan, kot je prikazan v tabeli 1, ki bo mu bo omogočilo postati boljše delovno mesto, kar bo krepilo zaupanje tako med samimi zaposlenimi kot med vodjo in zaposlenimi. V prvem koraku si podjetje izbere področja koncentracije, katera si želi podjetje izboljšati. Boljše je, da si izbere dva ali tri področja koncentracije in na njih naredi večje izboljšave, kot da si izbere preveliko število področij koncentracije. V drugem koraku podjetje opredeli, kaj dobrega že dela na posameznem področju koncentracije. To predstavlja temelj za vsak element izboljšave zaupanja na delovnem mestu.

Tabela 1: Akcijski plan za grajenje zaupanja na delovnem mestu

Koraki/ Elementi akcijskega plana	1	2	3	4	5	6
	Področje koncentracije	Kaj dobrega se že dela	Kaj še manjka	Preveri razmišljanje zaposlenih	Prvi korak	Dopolni korak 2 in 3

Vir: Prirejeno po Muthoni (2017).

V tretjem koraku se določi kaj podjetju še manjka, da bi prišlo do zelenega nivoja na posameznem področju koncentracije in katere ovire stojijo na poti do uresničitve ciljev. Pomembno je, da se pred pričetkom uresničevanja akcijskega plana, preveri ustreznost pristopa. Slednji pogovori so del četrtega koraka in gradijo zaupanje v podjetju, saj imajo zaposleni občutek, da prispevajo k spremembam. Vodstvo ponavlja pred pričetkom izvajanja sprememb, ki predstavlja peti korak akcijskega plana, čaka na pravi trenutek, s čimer pa izgublja dragoceni čas, za izboljšanje zaupanja v podjetju. Velikokrat napredek ni takoj opazen a slednje ni znak, da stvari ne delujejo. Zaupanje se namreč gradi skozi čas, zato je nujno, da vodstvo zagotavlja podporo in motivacijo za napredek. V šestem in zadnjem koraku podjetje analizira storjen napredek in skladno s tem popravi akcijski plan. Proces izgradnje zaupanja se namreč nikoli ne konča, saj vedno obstaja prostor za napredek ali prilagoditev (Muthoni, 2017).

Lopez-Fresno in Savolainen (2020) kot pomemben del izboljšanja zaupanja poudarjata sestanke na delovnem mestu. Slednji predstavljajo pomemben del vsakdana zaposlenih, saj spodbudijo zaposlene k akciji, izvrševanju nalog, izboljšajo skupinsko kohezijo in sodelovanje, ter omogočijo deljenje znanja. Učinkoviti sestanki lahko izboljšajo zaupanje med zaposlenimi, velja pa tudi obratno, da neučinkoviti sestanki, katerih je na splošno v podjetjih precej, poslabšajo zaupanje na delovnem mestu. Pomemben del učinkovitih sestankov je že sam nastop prisotnih, kjer lahko zamujanje sodelavcem sporoča njihovo manjvrednost oziroma nepomembnost, ter s tem slabša zaupanje med zaposlenimi. Udeleženci smatrajo odprto komunikacijo in zavezanost k skupnim ciljem na sestankih za element, ki gradi zaupanje na delovnem mestu. Podjetje naj identificira pomen, ki ga zaposleni pripisujejo sestankom in slednje upošteva pri organiziranju in vodenju sestankov. Učinkoviti sestanki so torej eden od pristopov, ki so zaposlenim pomembni, saj prek njih zvedo, kaj so njihove naloge, prav tako pa dobijo povratne informacije o svojem delu in se povežejo z ostalimi deležniki sestanka. Omenjeno pa je pomembno pri grajenju in izgradnji zaupanja.

Engbø in drugi (2022) so vzpostavitev zaupanja raziskovali na primeru projektne delo. Tekom raziskave so identificirali zbir elementov, ki skupaj zagotavljajo zaupanje, potrebno za uspešno izvajanje projektov. Kot prvega od teh elementov navajajo uvodno dvodnevno srečanje, ki ga podjetje organizira pred začetkom izvajanja projekta. Tako srečanje se je izkazalo kot ključen dejavnik za vzpostavitev odnosov med deležniki na projektu. Po uvodnem srečanju sledijo tedenska srečanja vseh deležnikov na projektu, s standardnim

dnevnim redom. Pri tem elementu je bistveno, da lahko vsak od deležnikov predstavi svoj predlog, drugi pa ga poslušajo in poskusijo razumeti. Integracija ekipe omogoča vzpostavitev okolja zaupanja, v katerem deležniki drug od drugega lahko pričakujejo pozitivna dejanja. Taka integracija tudi spodbuja razumevanje, deljenje znanja in grajenje ekipe. V kolikor posamezne stvari med ključnimi deležniki niso razumljene, pa je potrebno organizirati dodatna pojasnila v zmanjšani ekipi. Ključna kulturna elementa vzpostavitve zaupanja pa sta ugotovitev skupnih interesov in podpora s strani vodstva. Vsak deležnik mora imeti moč sprejemati odločitve in reševati probleme znotraj dodeljene vloge, brez vmešavanja podjetja. Slednje spodbuja več formalnih in neformalnih stikov med deležniki, kar na koncu privede do medsebojnega zaupanja.

3.1.6 Zaupanje v podjetjih v gradbeni panogi

Gradbena panoga se srečuje z izzivi vzpostavitve zaupanja med zaposlenimi in vodstvom. Vodstva gradbenih podjetji se ponavadi ne zavedajo dovolj dobro pomena zaupanja in prednosti vzpostavitve tega na delovnem mestu. Chalker in Loosemore (2016) poudarjata, da je zaslediti pomanjkanje zaupanja v gradbeni panogi in opisujeta, da se stopnja zaupanja med zaposlenim in vodstvom vsako leto zmanjšuje, saj se podjetja z omenjenim konstruktom ne ukvarjajo, ne izvajajo pristopov za izboljšanje le tega in ga velikokrat jemljejo za samoumevnega. Tudi Lu in drugi (2023), ki so preučevali zaupanje in njegove prednosti v organizacijskih odnosih in pri učinkovitosti delovanja podjetja, poudarjajo, da si podjetja v gradbeni panogi ne prizadevajo za vzpostavitev zaupanja na delovnem mestu. Zato je stopnja zaupanja med vsemi deležniki in vodstvom kritična in pomanjkljiva. Podjetja in vodstvo ne vedo kako se vzpostavitev zaupanja lotiti in ne poznajo pristopov, ki bi bili v pomoč za grajenje zaupanja. Zaupanje je torej pomemben konstrukt v gradbeni panogi, ki mu vodstvo namenja premalo pozornosti. Veliko število gradbenih podjetji po svetu ne gradi na zaupanju v podjetju. Prav tako je pomembno ohranjati vzpostavljeno zaupanje v podjetju. Zaupanje v gradbeni panogi je zaradi narave dela, stresa, prilagodljivosti, kriz, nenehnih sprememb in količine ljudi, ki sodelujejo, izredno krhko (Zheng in drugi, 2017). Pomembno ga ni samo vzpostaviti ampak tudi ohranjati preko najrazličnejših pristopov, ki sem jih že omenil v svoji magistrski nalogi.

3.2 Povezanost med avtentičnim vodenjem in zaupanjem v podjetju

Xiong in drugi (2016) so v svoji raziskavi iskali odgovor na vprašanje, ali sta avtentično vodenje in zaupanje na delovnem mestu povezana. Ugotovili so, da z naraščanjem avtentičnosti voditeljev na delovnem mestu, raste tudi zaupanje v podjetje, kar doprinese k večji uspešnosti in učinkovitosti le tega. Tudi Coxen in drugi (2016) so v svoji študiji želeli ugotoviti vpliv avtentičnosti vodij na zaupanje zaposlenih in ostalih deležnikov. Zaradi zahtevnosti, dinamičnosti in hitro spreminjajočega okolja je po njihovem mnenju opaziti izziv pri vzpostavitvi zaupanja zaposlenih, še posebej v vodstvo. Po pregledu večih stilov vodenja, med drugim tudi avtentičnega, so želeli ugotoviti ali so stili povezani z zaupanjem

deležnikov. Ugotovili so, da je avtentično vodenje pozitivno in najmočnejše povezano z vzpostavitvijo zaupanja zaposlenih.

Avtentičnost vpliva na vzpostavitev zaupanja v vodstvo, zaposlene in ostale deležnike, ter podjetje nasploh. Avtentične vodje so torej temelj za grajenje zaupanja med zaposlenimi, preko prenašanja elementov samozavedanja, samoregulacije in transparentnosti (Regan in drugi, 2016). Posledica avtentičnosti vodij je vzpostavitev zaupanja v podjetje in vodstvo, delovna učinkovitost zaposlenih in zvestoba vseh deležnikov. Zaupanje se gradi preko pravičnega in poštenega odnosa vodstva, izpolnjevanja obljub, sposobnosti motiviranja in odprtosti, njihove empatičnosti, doslednosti in poštenosti. Omenjene značilnosti pa so karakteristike avtentičnih vodij. Tudi raziskave torej odkrivajo močno povezavo med avtentičnostjo vodij in zaupanjem zaposlenih v vodstvo. Z oblikovanjem vodstva v smeri avtentičnega se lažje in hitreje vzpostavlja zaupanje zaposlenih (Lee in drugi, 2016).

Aydin in Kaya (2016) poudarjata, da vodstvo, ki vodi zaposlene na podlagi osebnih strasti, lahko povzroči krize v podjetju. Škandali in neuspehi podjetja so povezani s slabim vodenjem oziroma voditelji, ki zadovoljujejo le lastne interese, ideje, cilje, želje in ne interese zaposlenih, podjetja in ostalih deležnikov. Podjetja morajo zato graditi na avtentičnih vodjih, ki jim zaposleni lahko zaupajo. Oblikovati je potrebno vodstvo, ki je pristno, etično, moralno, prilagodljivo, pozitivno naravnano in ima pozitiven psihološki kapital, saj se na podlagi takega vodenja ustvarja zaupanje na delovnem mestu. Slednje pa rezultira v večjem zadovoljstvu in učinkovitosti zaposlenih ter uspehu celotnega podjetja. Avtentično vodenje je temeljni konstrukt vseh pozitivnih stilov vodenja, torej transformacijskega, karizmatičnega in etičnega. V svoji raziskavi je Roof (2016) ugotovil, da je avtentično vodenje pozitivno povezano z odnosi v podjetju, ki se nanašajo na zaupanje zaposlenih, njihovo čustveno inteligenco, zadovoljstvo na delovnem mestu in učenje. Avtentično vodenje je torej stil, ki ima večdimenzionalne posledice na delovnem mestu, saj vpliva na podjetje, njegovo organizacijsko kulturo in klimo, preko zgoraj navedenih razlogov.

4 ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZAUPANJA V GRADBENEM PODJETJU

4.1 Predstavitev raziskave magistrske naloge

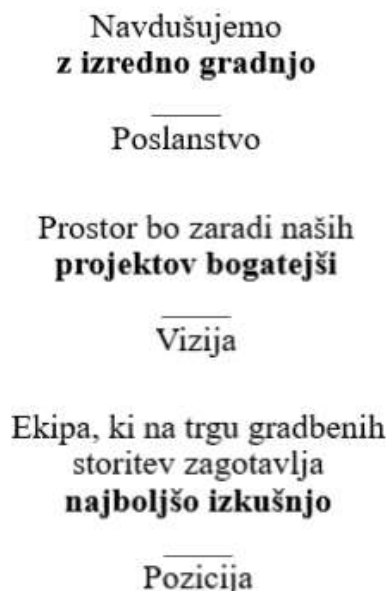
V nadaljevanju bom predstavil Izbrano podjetje (brez datuma), ter opredelil namen in cilj raziskave. Nadalje bom opredelil raziskovalna vprašanja ter predstavil anketo in potek anketiranja.

4.1.1 Predstavitev Izbranega podjetja

Izbrano podjetje (brez datuma) se ukvarja z gradbenim inženiringom ter razvojem nepremičnin za trg. Glavni del poslovanja podjetja je celovito prevzemanje celotnega spektra gradbenih projektov v izvedbo, katere izvede s pomočjo izkušenih inženirjev in podizvajalcev. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2012, da bi zapolnilo vrzel na okrnjenem segmentu gradbeništva v Sloveniji, ki je zazevala ob propadu velikih gradbenih podjetij. Podjetje v izvedbo prevzema najzahtevnejše projekte, primarno na področju visoke gradnje. Podjetje je na dan 31.12.2023 zaposlovalo 33 oseb, leto prej pa 24 oseb (AJ PES, 2023). Po besedah vodstva podjetja, se število zaposlenih veča tudi v letu 2024 in je v času izvajanja ankete znašalo 37. Vodstvo podjetja sestavljajo direktor ter izvršni direktorji izvedbe, prodaje, nabave in financ. Podjetje je v letu 2023 v primerjavi z letom prej doseglo rast prihodkov in sicer so znašali poslovni prihodki 32.346.000 EUR s stopnjo rasti 4,4% (AJ PES, 2023). V tekočem letu pa se po besedah vodstva podjetja pričakuje še višja rast prihodkov.

Vizija podjetja je razviti se v dobro vodeno podjetje z mladimi zaposlenimi in vrsto uspešnih inovacij, ki ideal trajnostne gradnje uresničuje v praksi. Podpis podjetja bo zagotavljal, da je bila nepremičnina zgrajena najboljše. Praksa podjetja bo navduševala in odmevala v mednarodnem prostoru. Hkrati bo tudi z rastjo podjetja ekipa ostala dobro povezana z odličnimi odnosi (Izbrano podjetje, 2023). Ključne strateške opredelitve podjetja so prikazane na sliki 4.

Slika 4: Ključne strateške opredelitve Izbranega podjetja



Vir: prirejeno po Izbrano podjetje (2023).

Vrednote podjetja so najboljša gradnja, pripadnost ekipi in odgovorona ambicioznost. Projekti, ki jih podjetje izvaja so tako zgled dobre gradnje. Vseskozi išče sveže in inovativne

pristope, ter dosega vrhunske rezultate. Pri tem je komunikacija podjetja kompetentna, iskrena in pravočasna. Obljube podjetja držijo, saj prevzame odgovornost za svoje besede in dejanja. Kakovost pa uresničuje celostno, z vključevanjem vseh ključnih vidikov. Izvedeni projekti so estetsko, okoljsko in družbeno premišljeni (Izbrano podjetje, 2023).

4.1.2 Opredelitev namena in cilja raziskave v Izbranem podjetju

Namen magistrske naloge je preučiti avtentičnost vodje preko štirih stebrov avtentičnega vodenja. Prav tako je namen ugotoviti, ali se podjetje sooča z izzivi pri vzpostavitvi avtentičnega vodenja in katere so koristi, ki jih omenjena oblika vodenja v podjetju lahko doprinese. V raziskavi bom ugotavljal tudi katere pristope za vzpostavitev avtentičnega vodstva podjetje že uporablja. Namen moje raziskave je preučiti tudi zaupanje oziroma njegovo prisotnost na delovnem mestu, izzive, s katerimi se podjetje sooča na tem področju, koristi, ki jih zaupanje lahko prinese ter analizirati pristope, ki jih podjetje uporablja za grajenje zaupanja. Namen je ugotoviti tudi povezanost med avtentičnim vodenjem in zaupanjem v Izbranem podjetju. Kot zadnji namen bi poudaril še pomen ozaveščanja in pomoči drugim podjetjem, pri vpeljavi avtentičnega vodenja in vzpostavitvi zaupanja na delovnem mestu.

Cilj magistrske naloge je preučeno teorijo, model, stebre, izzive, koristi in pristope avtentičnega vodenja ter zaupanja prenesti na Izbrano podjetje (brez datuma), torej na praktičen primer. Cilj se nanaša tudi na pripravo in izvedbo ankete ter intervjuja v podjetju. Med cilje dodajam tudi priporočila podjetju, odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja ter diskusijo rezultatov, s pomočjo katere bom analiziral in povezal pridobljene rezultate.

4.1.3 Opredelitev in predstavitev raziskovalnih vprašanj

Za lažje doseganje zastavljenega namena in ciljev magistrske naloge v tabeli 2 predstavljam tri ključna raziskovalna vprašanja.

Tabela 2: Raziskovalna vprašanja magistrske naloge

Raziskovalna vprašanja
1. Ali v Izbranem podjetju zasledimo stebre in pristope avtentičnega vodenja?
2. Ali zaposleni v Izbranem podjetju zaupajo vodstvu?
3. Ali sta avtentično vodenje vodstva in zaupanje zaposlenih pozitivno povezana na primeru analize v Izbranem podjetju?

Vir: lastno delo.

S pomočjo treh raziskovalnih vprašanj bom zajel tri ključne poudarke moje magistrske naloge. Preučil bom avtentično vodenje preko štirih stebrov in na podlagi rezultatov sklepal o prisotnosti avtentičnega vodenja v Izbranem podjetju. Prav tako bom s pomočjo analiz

različnih avtorjev preučil prisotnost zaupanja na delovnem mestu in povezavo obeh spremenljivk na praktičnem primeru.

Pri iskanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja si bom pomagal s kombinacijo kvantitativne in kvalitativne metode in na tak način dosegel večjo zanesljivost ter veljavnost rezultatov. Tako bom v svojo raziskavo vključil anketo in le to nadgradil s strukturiranim intervjujem z direktorjem podjetja, z namenom lažjega razumevanja odgovorov, pridobljenih s strani zaposlenih ter lažjega spremljanja odzivov direktorja (Trošt, 2021). Natančnejši opis izbranih metod sledi v nadaljevanju moje magistrske naloge.

4.1.4 Predstavitev ankete in poteka anketiranja

Osnovna metoda, ki sem jo uporabil za pridobivanje podatkov o avtentičnem vodenju in zaupanju v Izbranem podjetju, je kvantitativna metoda oziroma anketa. Za izdelavo ankete sem se odločil, saj slednja omogoča enostavno in hitro zbiranje ter analiziranje podatkov za večje število ljudi. Prav tako omogoča anonimnost anketiranja, kar povečuje njegovo iskrenost pri odgovorih. Omenjena kvantitativna oblika omogoča tudi pridobitev splošnih podatkov o moji izbrani temi, oziroma stanju slednje v podjetju (Trošt, 2021).

Anketo sem oblikoval v spletnem orodju 1-ka. Anketo sem aktiviral 15.3.2024. Rok za izpolnitev pa je potekel 15.4.2024. Anketo sem posredoval direktorju Izbranega podjetja, slednji pa je povezavo do ankete preposlal svojim zaposlenim. Anketo je rešilo 28 zaposlenih od skupno 37. Anketa in anketna vprašanja so prikazana v prilogi 1 v nadaljevanju moje magistrske naloge. Na začetku ankete je bil uvodni nagovor. Anketo sem razdelil na tri ključna področja, torej avtentično vodenje, zaupanje in sociodemografska vprašanja.

V prvem delu sem preučeval avtentičnost vodje preko štirih stebrov, ki opisujejo avtentično vodenje. To so samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital ter pozitivno modeliranje. Vsak izmed omenjenih stebrov je predstavljal svojo tabelo trditev. Sledila je še tabela o izzivih in koristih ter pristopih za vzpostavitev avtentičnega vodenja. Prvo področje, ki se navezuje na avtentično vodenje, je torej sestavljeno iz šestih tabel. Vsaka tabela vključuje pet trditev. Pri oblikovanju trditev avtentičnosti, sem si pomagal s pomočjo avtorjev, ki so mojo obravnavano temo že preučevali, z namenom povečanja zanesljivosti mojih rezultatov.

Pri oblikovanju trditev o prvem stebru avtentičnega vodenja sem si pomagal s trditvami avtorjev Dimovski in drugi (2013), ki so preučevali samozavedanje vodje na delovnem mestu. Njihove trditve sem vzel za osnovo in jih nekoliko preoblikoval z namenom, da so povezane z mojim teoretičnim delom. Pri oblikovanju trditev o samoregulaciji vodje sem izhajal iz vprašalnika ALQ, ki sta ga v svojem delu uporabila Neider in Schriesheimn (2011). Trditve za pozitiven psihološki kapital so oblikovane po trditvah, ki so jih v svoji raziskavi pri preučevanju avtentičnega vodenja in njegovih pozitivnih lastnostih uporabili Marič in

drugi (2013). Tudi za trditve pri zadnjem stebru avtentičnega vodenja pozitivnem modeliranju, sem za osnovo uporabil trditve iz vprašalnika ALQ, avtorjev Neider in Schriesheimn (2011). Pri oblikovanju trditev povezanih z izzivi, koristmi in pristopi avtentičnega vodenja pa sem izhajal iz teoretičnega dela moje magistrske naloge, saj sem na tak način dobil vpogled tudi v ta del avtentičnega vodenja. Anketiranci so podali strinjanje oziroma nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici, ki so jo za preučevanje avtentičnosti vodje uporabili tudi zgoraj omenjeni avtorji. 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 niti se ne strinjam niti strinjam, 4 strinjam se in 5 popolnoma se strinjam.

V drugem delu sem preučeval zaupanje na delovnem mestu. Drugo področje je sestavljeno s treh tabel. Prva tabela vključuje dvanajst trditev, preko katerih sem preučeval zaupanje na delovnem mestu. Druga tabela se navezuje na izzive in koristi, ter zadnja na pristope, s pomočjo katerih lahko podjetje gradi na vzpostavitvi zaupanja.

Kot sem že omenil je tabela, ki preučuje zaupanje na delovnem mestu, sestavljena iz dvanajstih trditev. Prve štiri trditve se nanašajo na merjenje zaupanja med zaposlenimi, kar predstavlja prvi gradnik zaupanja, ki je bil predstavljen v teoretičnem delu magistrske naloge. Pri postavitvi trditev sem si pomagal s pomočjo trditev avtorjev Shockley Zalabak in drugi (2000), ki so preučevali zaupanje med zaposlenimi in splošno zaupanje. Te trditve sem nadgradil z raziskavo avtorjev Tzafrir in Dolan (2004), ki sta merila zaupanje med zaposlenimi na delovnem mestu. Naslednje štiri trditve se nanašajo na merjenje zaupanja v podjetje. Trditve sem oblikoval na osnovi trditev, ki jih je uporabil avtor McAllister (1995), ko je preučeval pomembnost in pomen zaupanja v podjetju.

Zadnje štiri trditve prve tabele zaupanja pa se nanašajo na preučevanje zadnjega gradnika zaupanja, torej zaupanja v vodjo. Pri tem sem uporabil kombinacijo raziskav avtorja Robinson (1996) ter avtorjev Mayer in Davis (1999). Slednji so s postavitvijo trditev, ki sem jih delno prilagodil, preučevali in merili zaupanje v vodstvo v podjetju. V drugi in tretji tabeli tega dela sem oblikoval po pet trditev o izzivih, koristih in pristopih za vzpostavitev zaupanja. Slednje trditve sem oblikoval na podlagi teoretičnega dela, kot pri preučevanju izzivov, koristi in pristopov za avtentično vodenje. Tudi tukaj so zaposleni izrazili strinjanje oziroma nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici.

Zadnje področje vprašanj se je nanašalo na sociodemografska vprašanja, torej vprašanja o spolu, starosti, letih zaposlitve v podjetju in stopnji izobrazbe zaposlenih v obravnavanem podjetju. Posameznik je imel možnost izbire med večimi različnimi odgovori, z eno možno rešitvijo. Gre za zaprti tip vprašanj.

4.2 Predstavitev rezultatov magistrske naloge

Predstavitev rezultatov magistrske naloge obsega v prvem delu analizo rezultatov anekete in analizo intervjuja, v drugem delu sledijo odgovori na raziskovalna vprašanja ter analiza

povezanosti proučevanih konstruktov. Poglavje zaključim s priporočili podjetju glede avtentičnega vodenja in zaupanja.

4.2.1 Analiza rezultatov ankete

Prvi sklop ankete se nanaša na preučevanje avtentičnega vodenja v Izbranem podjetju. Sestavljen je iz šestih delov, ki preučujejo posamezen steber avtentičnega vodenja, torej samozavedanje, samoregulacijo, pozitiven psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Peti del se nanaša na preučevanje izzivov in koristi avtentičnega vodenja na delovnem mestu. Zadnji sklop pa na pristope za oblikovanje avtentičnega vodenja. Vsak del sestavlja pet trditvev. Pri vsaki trditvi je zaposlen izrazil njegovo strinjanje oziroma nestrinjanje na Likertovi petstopenjski lestvici.

Tabela 3 preučuje prvi steber avtentičnega vodenja, samozavedanje vodstva. Najvišjo povprečno oceno sta pridobili trditve »Vodja podjetja se zaveda lastne identitete.« in »Vodja podjetja je samozavesten.«, s povprečno oceno 4,4. Trditve »Vodja podjetja razume lastna čustva, kar pomeni, da pozna lastne občutke, čustva in razpoloženje.« je bila s strani zaposlenih ocenjena s povprečno oceno 4,3. Najnižjo povprečno oceno 4,2 pa sta prejeli trditve »Vodja podjetja ima jasno oblikovane cilje za prihodnost.« in »Vodja podjetja je samokritičen.« Iz visokih povprečnih ocen zaposlenih lahko vidimo, da je samozavedanje vodstva v Izbranem podjetju dobro razvito. Rezultati so prikazani v nadaljevanju.

Tabela 3: Deskriptivna statistika preučevanja samozavedanja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Vodja podjetja ima jasno oblikovane cilje za prihodnost.	f	0	1	3	13	11	28	4,2	0,79
	%	0	4	11	46	39	100		
Vodja podjetja se zaveda lastne identitete.	f	0	0	0	16	12	28	4,4	0,50
	%	0	0	0	57	43	100		
Vodja podjetja razume lastna čustva, kar pomeni, da pozna lastne občutke, čustva in razpoloženje.	f	0	0	3	15	10	28	4,3	0,65
	%	0	0	11	54	43	100		
Vodja podjetja je samokritičen.	f	0	0	4	15	9	28	4,2	0,67
	%	0	0	14	54	32	100		
Vodja podjetja je samozavesten.	f	0	0	1	14	13	28	4,4	0,51
	%	0	0	4	50	46	100		

Vir: lastno delo.

Tabela 4 preučuje drugi steber avtentičnega vodenja, samoregulacijo vodstva. Rezultati so pokazali, da je najvišjo povprečno oceno (4,4) prejela trditev »Vodja podjetja odkrito komunicira z zaposlenimi.« Trditvi »Vodja podjetja govori in dela na podlagi svojega mišljenja in ne tujih pričakovanj.« in »Vodja podjetja izraža prepričanja, ki so usklajena z moralnimi normami zaposlenih.« sta bili ocenjeni s povprečno oceno 4,0. Najnižjo povprečno oceno (3,9) sta dobili trditvi »Vodja podjetja sprejema odločitve na podlagi njegovih ključnih vrednot.« in »Vodja podjetja nepristransko zbira in interpretira informacije preden sprejme odločitev.« Razberemo lahko, da ima vodstvo dobro izražene lastnosti samoregulacije, ki so značilne za avtentičnega voditelja.

Tabela 4: Deskriptivna statistika preučevanja samoregulacije

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Vodja podjetja sprejema odločitve na podlagi njegovih ključnih vrednot.	f	0	1	8	13	6	28	3,9	0,80
	%	0	4	29	46	21	100		
Vodja podjetja nepristransko zbira in interpretira informacije preden sprejme odločitev.	f	0	0	9	13	6	28	3,9	0,74
	%	0	0	32	46	21	100		
Vodja podjetja odkrito komunicira z zaposlenimi.	f	0	0	2	14	12	28	4,4	0,62
	%	0	0	7	50	43	100		
Vodja podjetja govori in dela na podlagi svojega mišljenja in ne tujih pričakovanj.	f	0	0	6	15	7	28	4,0	0,69
	%	0	0	21	54	25	100		
Vodja podjetja izraža prepričanja, ki so usklajena z moralnimi normami zaposlenih.	f	0	0	5	17	6	28	4,0	0,64
	%	0	0	18	61	21	100		

Vir: lastno delo.

Tabela 5 preučuje tretji steber avtentičnega vodenja, ki se nanaša na pozitiven psihološki kapital. Visoke povprečne ocene vseh trditev kažejo na to, da ima vodja po mnenju zaposlenih dobro izražene lastnosti, ki se nanašajo na dobro motivacijo pri delu kar prikazuje povprečna ocena (4,5) za trditev »Vodja podjetja motivira zaposlene pri opravljanju nalog.«

Vodja ima prav tako izražena pozitivna čustva in upanje, kar sta dokazali trditvi »Vodja podjetja ima oblikovana pozitivna čustva, ki jih prenaša na zaposlene.« in »Vodja podjetja ima vedno upanje, da najde pot do zastavljenih ciljev.«, obe s povprečno oceno 4,4. Prav tako vodja prepoznava priložnosti in je optimističen po mnenju zaposlenih, kar prikazujeta trditvi »Vodja podjetja vsakodnevno prepoznava priložnosti.« in »Vodja podjetja je optimističen in vedno verjame v pozitiven rezultat.«, ki sta prejeli povprečno oceno 4,3, sicer najnižjo v tem sklopu vprašanj.

Tabela 5: Deskriptivna statistika preučevanja psihološkega kapitala

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Vodja podjetja ima oblikovana pozitivna čustva, ki jih prenaša na zaposlene.	f	0	0	1	14	13	28	4,4	0,57
	%	0	0	4	50	46	100		
Vodja podjetja motivira zaposlene pri opravljanju nalog.	f	0	0	1	13	14	28	4,5	0,58
	%	0	0	4	46	50	100		
Vodja podjetja ima vedno upanje, da najde pot do zastavljenih ciljev.	f	0	0	0	16	12	28	4,4	0,50
	%	0	0	0	57	43	100		
Vodja podjetja vsakodnevno prepoznava priložnosti.	f	0	0	3	15	10	28	4,3	0,65
	%	0	0	11	54	36	100		
Vodja podjetja je optimističen in vedno verjame v pozitiven rezultat.	f	0	0	6	11	11	28	4,3	0,65
	%	0	0	21	39	39	100		

Vir: lastno delo.

Zadnji steber avtentičnega vodenja se nanaša na pozitivno modeliranje. Rezultati so prikazani v nadaljevanju v tabeli 6. Najvišjo povprečno oceno 4,4 je pridobila trditev »Vodja podjetja prenaša pozitivne lastnosti na zaposlene.« S povprečno oceno 4,3 so bile ocenjene trditve »Vodja podjetja skrbi za pozitiven razvoj zaposlenih.«, »Vodja podjetja se zaveda svojega vpliva na zaposlene.« ter »Vodja podjetja odprto deli svoje vrednote z zaposlenimi.« Najnižjo povprečno oceno 4,1 pa je prejela trditev »Vodja podjetja preko svojih dejanj predstavlja vzornika zaposlenim.« Tudi visoke povprečne ocene v zadnjem stebru avtentičnega vodenja kažejo na dejstvo, da zaposleni v vodstvu zaznavajo lastnosti, ki so značilne za steber pozitivnega modeliranja.

Tabela 6: Deskriptivna statistika preučevanja pozitivnega modeliranja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Vodja podjetja prenaša pozitivne lastnosti na zaposlene.	f	0	0	2	13	13	28	4,4	0,63
	%	0	0	7	46	46	100		
Vodja podjetja preko svojih dejanj predstavlja vzornika zaposlenim.	f	0	0	6	13	9	28	4,1	0,74
	%	0	0	21	46	32	100		
Vodja podjetja skrbi za pozitiven razvoj zaposlenih.	f	0	0	4	12	12	28	4,3	0,71
	%	0	0	14	43	43	100		

se nadaljuje

Tabela 6: Deskriptivna statistika preučevanja pozitivnega modeliranja (nad.)

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Vodja podjetja se zaveda svojega vpliva na zaposlene.	f	0	0	2	16	10	28	4,3	0,60
	%	0	0	7	57	36	100		
Vodja podjetja odprto deli svoje vrednote z zaposlenimi.	f	0	0	5	10	13	28	4,3	0,76
	%	0	0	18	36	46	100		

Vir: lastno delo.

Tabela 7 prikazuje rezultate, ki se nanašajo na izzive avtentičnega vodenja na delovnem mestu ter koristi, ki jih podjetju ta lahko prinese. Zaposleni verjamejo, da jim lahko »Avtentično vodenje izboljša zaupanje v vodstvo in zaposlene na delovnem mestu«, kar kaže najvišja povprečna ocena 4,2. Prav tako vidijo prednosti v nižji ravni stresa (4,0) in večjemu dobičku (3,9), kot znašata povprečni oceni trditvev »Avtentično vodenje je ključno za doseganje nižje ravni stresa na delovnem mestu.« in »Avtentično vodenje je pozitivno povezano z doseganjem večjega dobička.« Povprečna ocena trditve »Izziv pri oblikovanju avtentične vodje je neskladje med samozavedanjem in samoregulacijo oziroma vrednotami vodje in njegovimi dejanji« znaša 3,8. Najnižjo povprečno oceno (3,5) pa je prejela trditev »Izziv pri oblikovanju avtentične vodje je nepoznavanje pristopov za njegovo oblikovanje.« Ta kaže na slabše poznavanje pristopov za oblikovanje avtentičnih vodij.

Tabela 7: Deskriptivna statistika preučevanja izzivov in koristi avtentičnega vodenja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Izziv pri oblikovanju avtentične vodje je nepoznavanje pristopov za njegovo oblikovanje.	f	0	2	12	13	1	28	3,5	0,69
	%	0	7	43	46	4	100		
Izziv pri oblikovanju avtentične vodje je neskladje med samozavedanjem in samoregulacijo oziroma vrednotami vodje in njegovimi dejanji.	f	0	1	7	16	4	28	3,8	0,72
	%	0	4	25	57	14	100		
Avtentično vodenje je ključno za doseganje nižje ravni stresa na delovnem mestu.	f	0	1	9	8	10	28	4,0	0,92
	%	0	4	32	29	36	100		
Avtentično vodenje je pozitivno povezano z doseganjem večjega dobička.	f	0	3	5	12	8	28	3,9	0,96
	%	0	11	18	43	29	100		
Avtentično vodenje izboljša zaupanje v vodstvo in zaposlene na delovnem mestu.	f	0	0	4	15	9	28	4,2	0,67
	%	0	0	14	54	32	100		

Vir: lastno delo.

Tabela 8 prikazuje rezultate vprašanj, ki se nanašajo na pristope, ki jih podjetje uporablja z namenom oblikovanja avtentičnega vodstva. Rezultati kažejo, da podjetje izvaja nekaj pristopov za oblikovanje avtentičnega vodstva. Najvišjo povprečno oceno (3,8) je pridobila trditev »Podjetje uporablja pripovedovanje zgodb za oblikovanje avtentičnega vodenja (s pripovedovanjem zgodb, vodja podjetja svoje zaposlene motivira, navdihuje, zmanjšuje konflikte, gradi zaupanje, vpliva in določa jasno smer).« Povprečne ocene ostalih trditev preko katerih sem preučeval uporabo ostalih pristopov pa znašajo 3,4.

Tabela 8: Deskriptivna statistika preučevanja pristopov za avtentično vodenje

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Podjetje uporablja akcijsko učenje za oblikovanje avtentičnega vodenja (akcijsko učenje je kombinacija poslušanja in spraševanja vodje podjetja, na podlagi katerega razmišlja o nastalem problemu, oblikuje ukrepe in se iz tega veliko nauči).	f	0	7	5	13	3	28	3,4	1,00
	%	0	25	18	46	11	100		
Podjetje uporablja sistem mentorstva za oblikovanje avtentičnega vodenja (vodja podjetja mentorira svoje zaposlene, torej jih usmerja, spodbuja, izobražuje in kritizira njihove aktivnosti).	f	1	4	8	13	2	28	3,4	0,96
	%	4	14	29	46	7	100		
Podjetje uporablja tristo šestdeset stopinjsko vodenje za oblikovanje avtentičnega vodenja (vodja podjetja pridobi pomembne informacije s strani vseh zaposlenih, na podlagi katerih lahko identificira in naslovi njegove prednosti in slabosti).	f	1	5	11	7	4	28	3,4	0,96
	%	4	18	39	25	14	100		
Podjetje uporablja sistem nasledstva za oblikovanje avtentičnega vodenja (sistem nasledstva posameznike vključi v načrtno izobraževanje na področju najnovejšega znanja, ustvarjanje poslovnih vezi in prevzemanje vrednot in etičnih pravil podjetja).	f	1	6	5	13	3	28	3,4	1,07
	%	4	21	18	46	11	100		
Podjetje uporablja pripovedovanje zgodb za oblikovanje avtentičnega vodenja (s pripovedovanjem zgodb, vodja podjetja svoje zaposlene motivira, navdihuje, zmanjšuje konflikte, gradi zaupanje, vpliva in določa jasno smer).	f	0	4	6	11	7	28	3,8	1,00
	%	0	14	21	39	25	100		

Vir: lastno delo.

V drugem sklopu ankete sem preučeval zaupanje na delovnem mestu, ter izzive, koristi in pristope za oblikovanje zaupanja na delovnem mestu. V trditvah 1-4 v tabeli 9 preučujem gradnik zaupanja v sodelavce. V trditvah 5-8 preučujem gradnik zaupanja v podjetje. V trditvah 9-12 pa gradnik zaupanja v vodstvo. Vsi trije gradniki so tisti, ki gradijo zaupanje na delovnem mestu.

Najvišjo povprečno oceno (4,9) je pridobila trditev »Pri reševanju težkih problemov se lahko zanesem na sposobnosti vodstva.« Tudi povprečne ocene naslednjih trditev »Vodja podjetja ima pozitivne namene in motive.« (4,4), »Vodstvo je visoko usposobljeno za opravljanje svojega dela.« (4,3) in »Vodja podjetja ima visoko integriteto« (4,2) so pokazale, da je gradnik zaupanja v vodstvo najmočnejši izmed omenjenih. Visoke povprečne ocene kažejo tudi na zaupanje v sodelavce. Trditvi »Počutim se povezanega s sodelavci.« in »Počutim se varnega na svojem delovnem mestu.« sta obe prejeli povprečno oceno 4,1. Povprečno oceno 4,0 pa sta prejeli trditvi »V podjetju je vedno nekdo pripravljen prisluhniti.« in »Ideje pri delu lahko odkrito delim s sodelavci.«

Gradnik zaupanja v podjetje je pridobil najnižje povprečne ocene, kljub temu pa so le te še vedno visoke, kar kaže na prisotnost vseh treh gradnikov zaupanja v Izbranem podjetju. Trditve »V podjetju vodja in zaposleni izmenjujejo informacije in občutke.«, »Obravnavanje zaposlenih v podjetju se mi zdi pravično.« in »V primeru, da bi v podjetju delil svoje težave, vem, da bi se sogovornik odzval skrbno.« so dobile povprečno oceno 3,9. Najnižjo povprečno oceno pri preučevanju zaupanja (3,8) na delovnem mestu pa je pridobila trditev »Vedno se lahko zanesem na ostale, ko pride do težav ali izzivov.« Rezultati so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Deskriptivna statistika preučevanja zaupanja na delovnem mestu

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
V podjetju je vedno nekdo pripravljen prisluhniti.	f	0	1	6	14	7	28	4,0	0,79
	%	0	4	21	50	25	100		
Počutim se povezanega s sodelavci.	f	0	0	5	16	7	28	4,1	0,66
	%	0	0	18	57	25	100		
Ideje pri delu lahko odkrito delim s sodelavci.	f	0	0	7	13	8	28	4,0	0,74
	%	0	0	25	46	29	100		
Počutim se varnega na svojem delovnem mestu.	f	0	1	4	15	8	28	4,1	0,77
	%	0	4	14	54	29	100		

se nadaljuje

Tabela 9: Deskriptivna statistika preučevanja zaupanja na delovnem mestu (nad.)

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
V podjetju vodja in zaposleni izmenjujejo informacije in občutke.	f	0	1	5	17	5	28	3,9	0,72
	%	0	4	18	61	18	100		
Vedno se lahko zanesem na ostale, ko pride do težav ali izzivov.	f	0	1	10	11	6	28	3,8	0,83
	%	0	4	36	39	21	100		
Obravnavanje zaposlenih v podjetju se mi zdi pravično.	f	0	1	7	13	7	28	3,9	0,81
	%	0	4	25	46	25	100		
V primeru, da bi v podjetju delil svoje težave, vem, da bi se sogovornik odzval skrbno.	f	1	0	8	12	7	28	3,9	0,93
	%	4	0	29	43	25	100		
Vodja podjetja ima visoko integriteto.	f	1	0	3	13	11	28	4,2	0,90
	%	4	0	11	46	46	100		
Vodja podjetja ima pozitivne namene in motive.	f	0	1	1	13	13	28	4,4	0,73
	%	0	4	4	46	46	100		
Vodstvo je visoko usposobljeno za opravljanje svojega dela.	f	0	1	3	12	12	28	4,3	0,80
	%	0	4	11	43	43	100		
Pri reševanju težkih problemov se lahko zanesem za sposobnosti vodstva.	f	0	2	6	14	6	28	4,9	0,85
	%	0	7	21	50	21	100		

Vir: lastno delo.

V tabeli 10 prikazujem rezultate glede izzivov pri vzpostavitvi zaupanja in koristi, ki jih zaupanje na delovnem mestu prinese. Zaposleni se strinjajo, da zaupanje doprinese k boljšemu počutju na delovnem mestu (4,4) in je povezano z lažjim in hitrejšim doseganjem planov, strategij in vizij (4,1). Povprečna ocena trditve »Izziv pri vzpostavitvi zaupanja je povezan z neusklajenostjo besed in dejanj vodje.« znaša 3,5. Najnižji povprečni oceni (3,2) pa pripadata trditvi »Izziv pri grajenju zaupanja se nanaša na nepoznavanje pristopov oziroma aktivnosti, s katerimi bi lahko izboljšali zaupanje med zaposlenimi in vodjo.« in »Izziv pri vzpostavitvi zaupanja med zaposlenimi in vodjo vidim v slabi komunikaciji.«

Tabela 10: Deskriptivna statistika preučevanja izzivov in koristi zaupanja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Izziv pri vzpostavitvi zaupanja je povezan z neusklajenostjo besed in dejanj vodje.	f	2	4	6	10	6	28	3,5	1,20
	%	7	14	21	36	21	100		
Izziv pri grajenju zaupanja se nanaša na nepoznavanje pristopov oziroma aktivnosti, s katerimi bi lahko izboljšali zaupanje med zaposlenimi in vodjo.	f	2	4	10	11	1	28	3,2	0,98
	%	7	14	36	39	4	100		
Izziv pri vzpostavitvi zaupanja med zaposlenimi in vodjo vidim v slabi komunikaciji.	f	1	10	3	11	1	21	3,2	1,16
	%	4	36	11	39	4	100		
Zaupanje je pozitivno povezano z lažjim in hitrejšim doseganjem planov, strategij in vizij podjetja.	f	0	0	7	12	9	28	4,1	0,77
	%	0	0	25	43	32	100		
Zaupanje med zaposlenim in vodjo pripomore k boljšemu počutju na delovnem mestu v kriznem in hitro spreminjajočem se okolju.	f	0	0	1	15	12	28	4,4	0,57
	%	0	0	4	54	43	100		

Vir: lastno delo.

Zadnji del drugega sklopa se nanaša na preučevanje pristopov za oblikovanje zaupanja na delovnem mestu. Najvišjo povprečno oceno (4,1) je prejela trditev »Vodja nudi podporo zaposlenim pri izvajanju nalog.« Povprečna ocena trditve »Podjetje gradi zaupanje na delovnem mestu preko rednega pripovedovanja zgodb.« znaša 3,4. Povprečna ocena »Podjetje izvaja učinkovite sestanke, ki zaposlenim omogočajo jasno razumevanje njihovih nalog.« znaša 3,0. Trditev »Podjetje ima jasno oblikovan akcijski načrt za grajenje boljšega delovnega okolja, ki bo povečalo zaupanje (akcijski načrt vključuje natančen plan področji dela, kjer si zaposleni želijo spremembe, podatke o tem kaj se dela dobro in kaj ne, razmišljanje zaposlenih in dopolnitve k vsaki izmed točk).« je prejela povprečno oceno 2,9.

Najnižjo povprečno oceno (2,3) pa je prejela trditev »Podjetje organizira dvodnevna srečanja pred začetkom izvajanja projekta za grajenje zaupanja med zaposlenimi.« Iz rezultatov razberemo, da po mnenju zaposlenih podjetje ne organizira dvodnevnih srečanj pred začetkom izvajanja projekta, prav tako nima jasno oblikovanega akcijskega načrta za grajenje delovnega okolja, ki bo povečalo zaupanje. Nejasnost med zaposlenimi pa je opaziti pri učinkovitosti sestankov, kot enega izmed pristopov. Na splošno bi lahko iz rezultatov ocenili, da podjetje slabo pozna pristope za vzpostavitev zaupanja na delovnem mestu. Rezultati so prikazani v tabeli 11.

Tabela 11: Deskriptivna statistika preučevanja pristopov za oblikovanje zaupanja

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Σ		
Podjetje gradi zaupanje na delovnem mestu preko rednega pripovedovanja zgodb.	f	1	2	11	14	0	28	3,4	0,78
	%	4	7	39	50	0	100		
Podjetje ima jasno oblikovan akcijski načrt za grajenje boljšega delovnega okolja, ki bo povečalo zaupanje (akcijski načrt vključuje natančen plan področji dela, kjer si zaposleni želijo spremembe, podatke o tem kaj se dela dobro in kaj ne, razmišljanje zaposlenih in dopolnitve k vsaki izmed točk).	f	3	6	10	8	1	28	2,9	1,05
	%	11	21	36	29	4	100		
Podjetje izvaja učinkovite sestanke, ki zaposlenim omogočajo jasno razumevanje njihovih nalog.	f	1	4	16	6	1	28	3,0	0,83
	%	4	15	56	22	4	100		
Podjetje organizira dvodnevna srečanja pred začetkom izvajanja projekta za grajenje zaupanja med zaposlenimi.	f	8	8	8	4	0	28	2,3	1,05
	%	29	29	29	14	0	100		
Vodja nudi podporo zaposlenim pri izvajanju nalog.	f	0	0	0	24	4	28	4,1	0,36
	%	0	0	0	86	14	100		

Vir: lastno delo.

Zadnji sklop rezultatov se nanaša na sociodemografska vprašanja. Anketo je rešilo 21 oseb moškega spola, kar predstavlja 75 % ter 8 oseb ženskega spola, kar predstavlja 25%. Rezultati so prikazani v tabeli 12. Anketo je tako rešilo 28 zaposlenih od 37, kar pomeni, da je vzorec reprezentativen. Rezultate torej lahko splošimo na celotno podjetje.

Tabela 12: Vzorec glede na spol anketiranih

Spol	f	%
Moški	21	75
Ženska	7	25
Skupaj	28	100

Vir: lastno delo.

Največ zaposlenih v podjetju je starih med 38-50 let in sicer 12. 11 zaposlenih je starih med 25-37 let. 3 zaposleni so stari med 51-63 let, 2 zaposlena sta mlajša kot 24 let. Nihče med zaposlenimi v Izbranem podjetju pa ni starejši od 63 let. Rezultati so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Vzorec glede na starost anketiranih

Starost	<i>f</i>	%
Do 24	2	7
25-37 let	11	39
38-50 let	12	43
51-63 let	3	11
Nad 63 let	0	0
Skupaj	28	100

Vir: lastno delo.

10 zaposlenih je v podjetju manj kot 1 leto, po 2 zaposlena sta v podjetju 4-6 let, 7-9 let in 10 let ali več. Rezultati so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Vzorec glede na število let zaposlenosti v podjetju

Število let zaposlenosti	<i>f</i>	%
Manj kot 1 leto	10	36
1-3 leta	12	43
4-6 let	2	7
7-9 let	2	7
10 let ali več	2	7
Skupaj	28	100

Vir: lastno delo.

V podjetju je največ zaposlenih z univerzitetno izobrazbo (14). 9 zaposlenih ima visokošolsko izobrazbo, 3 zaposleni imajo visoko šolo ter po 1 zaposlen srednjo štiriletno in doktorat. Rezultati so prikazani v tabeli 15.

Tabela 15: Vzorec glede na stopnjo izobrazbe anketiranih

Izobrazba	<i>f</i>	%
Osnovna šola ali manj	0	0
Poklicna	0	0
Srednja štiriletna	1	4
Visoka šola	3	11
Visoka strokovna šola - 1.bolonjska stopnja	9	32
Univerzitetni študij - 2.bolonjska stopnja	14	50
Doktorat	1	4
Skupaj	28	100

Vir: lastno delo.

4.2.2 Analiza intervjuja

Intervju za svojo magistrsko nalogo sem opravil v mesecu maju 2024 z direktorjem na sedežu Izbranega podjetja. Direktor je star triinpetdeset let in ima več kot dvajset let izkušenj na področju vodenja v gradbeništvu. Je direktor in soustanovitelj podjetja. Anketiranec je odgovorjal na dvajset vnaprej pripravljenih vprašanj, intervju pa je trajal približno uro in pol. Namen intervjuja je bilo pridobiti širšo sliko o izbrani temi. Prvi del intervjuja je sestavljen s splošnih vprašanj o avtentičnem vodenju, posameznih stebrih avtentičnega vodenja, izzivih in koristih ter pristopih avtentičnega vodenja. Drugi del se nanaša na zaupanje, stebre zaupanja, izzive, koristi ter pristope za vzpostavitev zaupanja. V tretjem delu pa se je vprašanje nanašalo na povezanost izbranih stebrov moje magistrske naloge. Transkripcijo intervjuja sem dodal v prilogo 3.

V prvem vprašanju sem iskal odgovor na pomen avtentičnega vodenja po mnenju direktorja ter lastnosti, ki njega kot vodjo najbolj opisujejo. Avtentično vodenje vidi kot jasno komunikacijo, poznavanje lastnosti, želja zaposlenih ter zavzetost. Direktor dodaja: »Lastnost, ki me najbolj opisuje je povezovalec vseh deležnikov ter sledilec lastnim vrednotam.« Drugo in tretje vprašanje se je nanašalo na samozavedanje oziroma prvi steber avtentičnega vodenja. Zanimalo me je, ali se direktor zaveda lastnega jaza, ali v podjetju deluje skladno z njim ter ali ima jasno oblikovane cilje za prihodnost. Direktor pravi: »Vsakodnevno se trudim delovati z lastnimi prepričanji, stališči, vrednotami in načeli zato bi rekel, da se zavedam lastnega jaza in želja.« Poudarja, da se zaveda ciljev in želja kam podjetje pripeljati. Po njegovih besedah mora celoten kolektiv razumeti, kam podjetje stremi. Cilje je razdelil na dva dela. Cilje, ki izhajajo iz okolja, konkurence in rasti, saj mora podjetje vedeti kam želi iti, da lahko omenjeno premaga. Drugi cilji pa so po njegovih besedah bolj impluzivni, neplanirani cilji, ki se postavljajo sproti glede na dogodke, ideje in zamisli. Četrto in peto vprašanje se nanašata na drugi steber avtentičnega vodenja, samoregulacijo. Na vprašanje ali deluje ves čas skladno z lastnim mišljenjem ali podleže pričakovanjem deležnikov pravi: »V podjetju se trudim delovati skladno s tem kar mislim, a kljub temu občasno podležem pričakovanju okolja in zaposlenih. Gradbena panoga včasih to celo zahteva za sprejemanje dobrih odločitev, ki prinesejo korist podjetju.« Peto vprašanje je v ospredje postavljalo nepristranskost pri sprejemanju odločitev oziroma ali te kot direktor sprejema skladno z lastnimi vrednotami ali odločitve sprejeme pristransko. Kot je omenil že pri prejšnem vprašanju si tudi pri odločitvah želi slediti lastnim vrednotam in prepričanju, ki ga je gradil skozi leta, a kljub temu občasno podleže svojim čustvom in občutkom, ter pritisku odločitev, ki jih mora sprejeti.

Šesto in sedmo vprašanje se nanašata na tretji steber avtentičnega vodenja, pozitiven psihološki kapital. V šestem vprašanju sem iskal odgovor na pomembnost pozitivnih čustev vodje in kako jih sam kaže na delovnem mestu. Direktor pravi: »Pozitivna čustva, moja energija ter zgled so izrednega pomena. Pozitivna naravnost pripelje do pozitivnih čustev, kar potem prenašam na zaposlene. Dobra energija je nalezljiva.« Sedmo vprašanje sprašuje

po prepoznavanju priložnosti v panogi in kako direktor poskrbi, da so le te implementirane. Direktor opaža priložnosti vsakodnevno. Ravno zato jih je po njegovem mnenju preveč. Kljub temu si želi izmed vseh izbrati najboljše na način, da se o njih pogovori s svojimi zaposlenimi. Izbrane pa potem implementirajo v realnost. Osmo in deveto vprašanje preučujeta zadnji steber avtentičnega vodenja, torej pozitivno modeliranje. Osmo vprašanje sprašuje po spodbudah zaposlenih k strokovnemu razvoju. Podjetje se zaveda pomembnosti tega, zato organizirajo izobraževanja ter obiske različnih domačih in tujih sejmov. V prihodnosti pa si organiziranih izobraževanj želijo še več. Deveto vprašanje se nanaša na zavedanje pomena prenosa lastnih vrednot na zaposlene, ter kako jih prenaša. Poudarja: »Vem kaj so moje oziroma naše vrednote in se trudimo, da le te poznajo vsi zaposleni. K temu namreč stremimo, zato bomo oblikovali zloženko v kateri bodo vrednote jasno napisane in jo bodo prejeli vsi zaposleni.«

Deseto vprašanje sprašuje po izzivih avtentičnega vodenja, ter kako jih podjetje premaguje, enajsto pa o koristih avtentičnega vodenja. Direktor poudarja, da ima kar nekaj znanja o avtentičnem vodenju, a kljub temu ne pozna pristopov, s katerimi bi lahko sam še dodatno gradil na avtentičnosti ter avtentičnosti uprave v podjetju. Koristi avtentičnega vodenja se po njegovem mnenju kažejo v bolj osebnem pristopu, boljšemu sodelovanju z zaposlenimi in ostalimi deležniki ter v večjem uspehu podjetja. Zadnje vprašanje povezano z avtentičnim vodenjem pa sprašuje po tem ali podjetje uporablja kakšne pristope za oblikovanje avtentičnosti, katere izvaja ter ali se mu zdi pomembno poznavanje le teh. Pravi: »Podjetje ne izvaja oziroma ne pozna nobenih pristopov, razen pripovedovanja zgodb in mentrostev. Priznam, da na tem področju nismo tam, kjer bi morali biti in to je naš izziv za prihodnost, saj je to pomembno. Organiziramo le letne razgovore, saj tako gradimo na spoštovanju in grajenju dobrega vodenja.«

Osrednja tema drugega dela intervjuja je zaupanje na delovnem mestu. Trinajsto vprašanje sprašuje po pomenu zaupanja na delovnem mestu ter kako ga vzpostavlja. Direktor pravi: »Zaupanje zame pomeni spoštovanje do sebe in drugih, pomoč drug drugemu ter deljenje mnenj in občutkov. Zaupanje vzpostavljam predvsem na način, da ne preverjam zaposlenih pri delu oziroma zelo redko. Kar posamezniku dodelim, verjamem da je sam sposoben opraviti. Prav tako vedno pomagamo drug drugemu in si priskočimo na pomoč.« Štirinajsto vprašanje preučuje pomembnost zaupanja v sodelovce ter kako ga občuti. Po njegovem mnenju je zaupanje med zaposlenimi izredno pomembno za uspeh podjetja. Zaupanje vidi preko deljenja osebnih dogodkov tako pozitivnih kot negativnih z ostalimi zaposlenimi, prav tako se zaupanje kaže preko skupnega premagovanja vsakodnevnih izzivov in rednih druženj, ki se jih zaposleni radi udeležujejo. Petnajsto vprašanje sprašuje po pomembnosti zaupanja v podjetje, ali zaposleni zaupajo podjetju ter kako se to kaže. Odgovorja: »Tudi zaupanje v podjetje je pomembno, saj na tak način lahko gradimo na pripradnosti. Vsak dogodek, kot na primer kolesarska, novoletna druženja in teambuildingi so zelo dobro obiskana in na to sem ponosen, saj kaže, da zaposleni zaupajo v podjetje.« Šestnajsto vprašanje v ospredje postavlja pomembnost zaupanja v vodjo, ali po njegovem mnenju

zaposleni zaupajo vanj in kako se to po njegovem mnenju kaže. Direktor zaupanje zaposlenih v vodjo vidi enako pomembno kot zaupanje v zaposlene in podjetje. Pravi: »Zaposleni mi vsakodnevno zaupajo pozitivne in negativne dogodke, izzive, težave, prav tako si želijo slišati moje mnenje in razmišljanje o določeni temi. To zelo cenim in kaže na zaupanje ter spoštovanje do mene.«

Sedemnajsto vprašanje sprašuje po izzivih, ki so povezani z zaupanjem ter kako jih podjetje premaguje. Izzivi se po mnenju direktorja kažejo predvsem v komunikaciji, ki jo lahko še izboljša in v nepoznavanju pristopov za grajenje zaupanja. Za vzpostavitev zaupanja v podjetju trenutno namensko ne delajo ničesar oziroma le tisto kar se jim zdi samoumevno. Glede vprašanja povezanega s koristmi, ki jih prinese vzpostavljeno zaupanje na delovnem mestu, direktor poudarja dobre odnose, dobro počutje, večjo produktivnost, uspešnost, dobičkonosnost in konkurenčnost. Devetnajsto vprašanje išče odgovor na vprašanje, ali podjetje redno izvaja pristope za vzpostavitev zaupanja. Odgovarja: »Sistematično pristopov ne izvajamo in jih ne poznamo, delamo tisto kar se nam zdi logično. Skrbimo torej za dobro počutje in verjamemo, da to vpliva ter povečuje zaupanje.«

Tretji del intervjuja pa se je nanašal na povezanost med avtentičnim vodenjem in zaupanjem. Vprašanje je torej spraševalo za mnenje ali se direktorju zdi, da sta avtentično vodenje in zaupanje povezana. Direktor odgovarja: »Avtentično vodenje in zaupanje sta povezana. Ne gre eno brez drugega. V podjetju je potrebno grajenje obeh. Sami na njih gradimo, kar upamo, da zaposleni čutijo, kljub temu pa se moramo obeh stebrov v podjetju lotiti bolj sistematično in nameniti še večji poudarek za trdno vzpostavitev obeh.«

4.2.3 Diskusija rezultatov in odgovori na raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje 1: Ali v Izbranem podjetju zasledimo stebre in pristope avtentičnega vodenja?

V nadaljevanju magistrske naloge bom na kratko predstavil primerjavo rezultatov ankete in intervjuja. Rezultati ankete glede samozavedanja oziroma prvega stebra avtentičnega vodenja kažejo na to, da se direktor zaveda lastne identitete ($M = 4,4$), je samozavesten ($M = 4,4$), razume lastna čustva ($M = 4,3$), ima jasno oblikovane cilje in je samokritičen ($M = 4,2$). Tudi rezultat intervjuja z direktorjem kaže na zavedanje lastnega jaza, slabosti, prepričanj, stališč, vrednot in načel, kar se vsakodnevno trudi prenesti v podjetje. Ima tudi jasno oblikovane cilje za prihodnost in tem sledi. Hartung (2020) vidi samozavedanje skozi tri dimenzije, torej skozi zavedanje lastnih občutkov, poznavanje svojih slabosti in samozavest vodje.

Glede samoregulacije je anketa pokazala, da vodja odkrito komunicira ($M = 4,4$), deluje skladno z lastnim mišljenjem in prepričanju ($M = 4,0$), da se odloča nepristransko ($M = 3,9$) in sprejema odločitve na podlagi lastnih vrednot ($M = 3,9$). Intervjuvanec se strinja, da deluje

skladno z lastnim mišljenjem in vrednotami, a kljub temu poudari pristranskost, do katere lahko pride zaradi narave dela in hitrosti odločitev. Gardner in drugi (2005) poudarjajo nepristranskost kot pomembno značilnost samoregulacije avtentičnega vodenja, a jo hrakti vidijo kot vsakodneven in velik izziv.

Rezultati pozitivnega psihološkega kapitala kažejo na visoko stopnjo strinjanja zaposlenih, da direktor zaposlene motivira ($M = 4,5$), ima upanje in oblikovana pozitivna čustva ($M = 4,4$), s čimer se strinja tudi intervjuvanec. Prav tako vsakodnevno verjame v pozitiven rezultat in prepoznava priložnosti ($M = 4,3$). Slednje s svojo ekipo zaposlenih preveri in implementira v podjetje, kar je dodal v intervjuju. Visoka povprečna ocena zaposlenih o pozitivnih čustvih direktorja ter konstantnem iskanju priložnosti po mnenju avtorjev Luthans in Broad (2022) pomeni avtentičnost v tretjem stebru, prav tako pa to preoblikuje običajne zaposlene v izjemne.

Naslednji steber avtentičnega vodenja je pozitivno modeliranje, ki se kaže skozi prenos pozitivnih lastnosti na zaposlene in skrb za pozitiven razvoj zaposlenih ($M = 4,4$), kar poudarja tudi intervjuvanec (Gardner in drugi, 2005). Slednji dodaja pomembnost izobraževanj in sejmov kot dveh načinov za strokovni razvoj zaposlenih. Rezultati kažejo, da direktor odprto deli vrednote, se zaveda svojega vpliva ($M = 4,3$) ter je vzor zaposlenim ($M = 4,1$).

Zaposleni so kot izziv za oblikovanje avtentičnosti izrazili neskladje med vrednotami vodje in njegovimi dejanji ($M = 3,8$), kar kot velik izziv poudarjata tudi Luthans in Avolio (2003). Rezultati so skladni s teorijo, ki poudarja, da se avtentični vodje srečujejo z izzivi, ki so povezani z nevpeljanimi programi in nepoznanimi pristopi, s pomočjo katerih se lahko posamezen vodja še bolj preoblikuje v smeri avtentičnosti (Wiewiora in Kowalkiewicz, 2019). Zaposleni prednosti avtentičnega vodenja vidijo v nižjem doseganju stresa ($M = 4,2$) in večji dobičkonosnosti ($M = 3,9$), kar je v intervjuju poudaril tudi direktor ter v boljšem zaupanju na delovnem mestu ($M = 4,2$). Intervjuvanec prednosti vidi tudi v boljšem sodelovanju z zaposlenimi in ostalimi deležniki, kar v ospredje postavljata tudi Dirks in Bart de Jong (2022).

Anketiranci so preko rezultatov ankete poudarili, da se niti ne strinjajo niti strinjajo, da podjetje izvaja pristope za izboljšanje avtentičnosti, kar kaže povprečna ocena ($M = 3,4$) pri pristopu akcijsko učenje, sistemu mentorstev, tristo šestdeset stopinjskem vodenju in sistemu nasledstva. Večinsko neizvajanje pristopov oziroma njihovo nepoznavanje je v intervjuju poudaril tudi direktor. Višja povprečna ocena ($M = 3,8$) pa kaže na to, da je pristop pripovedovanje zgodb vpeljan v podjetje, kar je poudaril tudi intervjuvanec in dodal, da mentorstva imajo, a le ta niso redna in sistematična, prav tako pa organizirajo letne razgovore za krepljenje odnosov med zaposlenimi in direktorjem. Rezultati se skladajo s teorijo, ki pravi, da pristope za grajenje avtentičnosti v podjetju premalokrat zaznamo (Dimovski in drugi, 2013).

Raziskovalno vprašanje 2: Ali zaposleni v Izbranem podjetju zaupajo vodstvu?

V nadaljevanju magistrske naloge na kratko predstavljam še rezultate raziskave o zaupanju. Anketa o zaupanju v podjetju je razdeljena na tri dele, ki preučujejo zaupanje v sodelovce, podjetje kot celoto in vodstvo. Slednji so gradniki zaupanja.

Rezultati ankete o zaupanju v sodelovce kažejo na to, da si zaposleni znajo prisluhniti in deliti ideje ($M = 4,0$), prav tako so zaposleni pripravljeni prisluhniti in se počutijo varne na delovnem mestu ($M = 4,1$). Intervjuvanec dodaja, da vidi zaupanje med sodelovci z deljenjem osebnih težav, preko skupinskega premagovanja izzivov in rednih druženj zaposlenih. Prav tako povprečne ocene kažejo na to, da zaposleni menijo, da se lahko zanesejo na ostale v primeru težav in izzivov ($M = 3,8$), obravnavanje zaposlenih vidijo kot pravično, odzive v primeru težav zaznavajo kot skrbne ter vedno delijo informacije in občutke ($M = 3,9$). Intervjuvanec vidi zaupanje v podjetje na način, da so vsi dogodki, ki jih podjetje organizira, obiskani v velikem številu, kar po njegovem mnenju kaže na dobro počutje zaposlenih v podjetju in njihovo zaupanje.

Najvišje povprečne ocene so anketiranci podelili zaupanju v vodjo. Strinjajo se, da ima vodja visoko integriteto ($M = 4,2$), je visoko usposobljen ($M = 4,3$), ima pozitivne namene in motive ($M = 4,4$) ter sposobnost, da se zaposleni nanj lahko zanesejo v težkih trenutkih ($M = 4,4$). To je v intervjuju poudaril tudi direktor. Lehmann-Willenbrock in Kauffeld (2010) poudarjata pomen vseh omenjenih gradnikov, kot ključnih za grajenje zaupanja. Visoke povprečne ocene pri vseh gradnikih pa po njunih besedah kažejo na zaupanje v podjetje.

Anketiranci kot izziv pri vzpostavitvi zaupanja navajajo slabšo komunikacijo med zaposlenimi in nepoznavanju pristopov oziroma aktivnosti, s katerimi bi lahko izboljšali zaupanje ($M = 3,2$). Dodatno področje, ki predstavlja izziv pri vzpostavitvi zaupanja, je neuskaljenost besed in dejanj vodje ($M = 3,5$). Tudi intervjuvanec je poudaril izziva nepoznavanja pristopov in slabše komunikacije, kar v svojih raziskavah ugotavljajo tudi avtorji Rahman (2016) ter Kohntopp in McCann (2020). Anketiranci se strinjajo, da je zaupanje na delovnem mestu pozitivno povezano z lažjim in hitrejšim doseganjem planov, strategij in vizij podjetja ($M = 4,1$) ter, da zaupanje pripomore k boljšemu počutju na delovnem mestu v kriznem in hitro spreminjajočem okolju ($M = 4,4$). Intervjuvanec je kot ključne koristi poudaril dobre odnose in počutje, večjo produktivnost, uspešnost, dobičkonosnost in konkurenčnost, kar poudarjajo tudi avtorji Ozyilmaz in drugi (2018) ter Tomažin (2022).

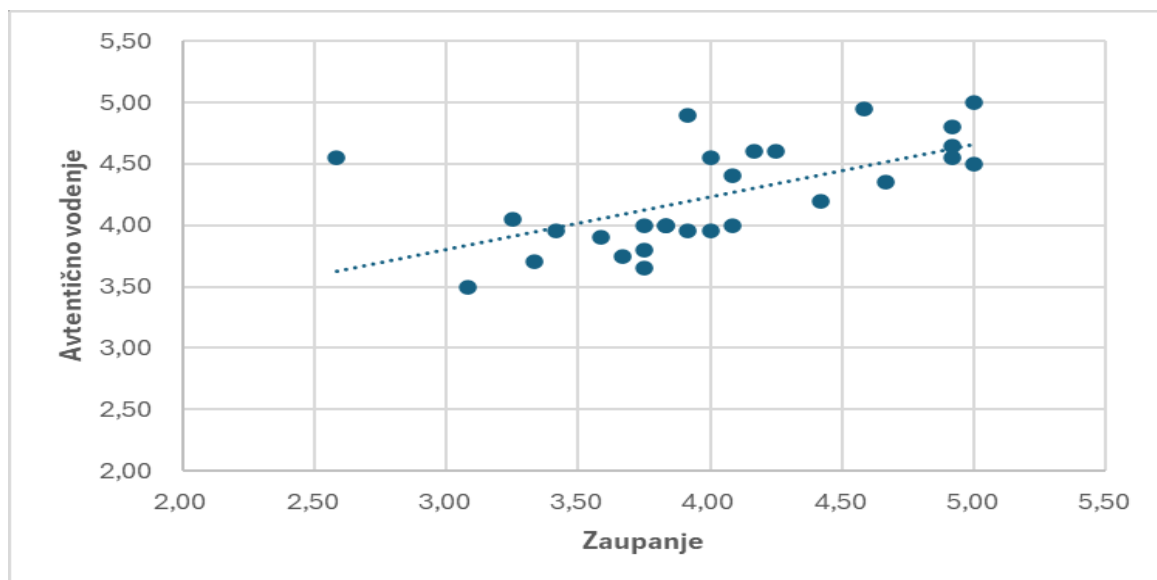
Rezultati ankete glede pristopov za oblikovanje zaupanja so pokazali, da podjetje ne izvaja dvodnevni srečanj pred začetkom izvajanja projektov ($M = 2,3$). Prav tako podjetje nima ustvarjenega akcijskega načrta ($M = 2,9$) in ima prostor za izboljšavo učinkovitosti sestankov ($M = 3,0$). Nekoliko boljši rezultat je doseglo pri rednem pripovedovanju zgodb ($M = 3,4$), kar navaja tudi intervjuvanec. Zaposleni se po drugi strani strinjajo ($M = 4,1$), da jim vodja

nudi podporo pri izvajanju nalog. Intervjuvanec je poudaril, da pristopov za grajenje zaupanja ne izvajajo.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali sta avtentično vodenje vodstva in zaupanje zaposlenih pozitivno povezana na primeru analize v Izbranem podjetju?

Iz rezultatov anketnega vprašalnika sem ločeno za vsak konstrukt izračunal povprečne vrednosti odgovorov za vsakega sodelujočega, ki so v celoti prikazane v prilogi 4. Pri tem sem v izračunu upošteval vrednosti odgovorov na vprašanja, ki se navezujejo na posameznikovo zaznavanje stopnje avtentičnosti vodje in zaupanja v podjetju. To so anketna vprašanja iz tabel 1, 2, 3, 4 ter 7 v prilogi 1. Nadalje sem grafično prikazal relacijo povprečnih vrednosti za vsak konstrukt, ter preveril povezanost med konstruktoma. Slednje je prikazano na sliki 5.

Slika 5: Relacija proučevanih konstruktov



Vir: lastno delo.

S slike 5 je razvidna zgoščenost točk okoli linearne trendne črte, kar nakazuje na srednje močno povezanost med konstruktoma (Marinšek, 2021). Hkrati pozitiven naklon premice nakazuje na pozitivno povezanost med konstruktoma, kar pomeni da s povečanjem ene od spremenljivk pričakujemo povečanje druge spremenljivke, oziroma preneseno na obravnavan primer, lahko sklepamo, da se z višjo stopnjo avtentičnosti vodenja zviša tudi zaupanje v podjetju. Linearno povezanost med konstruktoma je po besedah avtorja Marinšek (2021) moč razbrati iz linearnosti trendne črte, ki se v taki obliki najboljše prilagodi točkam, ki prikazujejo razmerje med konstruktoma.

4.2.4 Priporočila podjetju glede avtentičnega vodenja in zaupanja

Visoke povprečne ocene trditev s katerimi sem preučeval avtentičnost vodje, kažejo na to, da zaposleni v podjetju direktorja dojemajo kot avtentičnega. Kljub temu pa bom v nadaljevanju zapisal nekaj priporočil, s pomočjo katerih lahko direktor postane še bolj avtentičen oziroma gradi na lastni avtentičnosti. Podjetje lahko na tak način dosega koristi, katere sem poudarjal tekom moje magistrske naloge, ter premaga izzive s katerimi se na tem področju sooča.

Podjetju priporočam redno mesečno akcijsko učenje. Vodja naj mesečno opredeljuje svoje probleme in izzive, ki so se v tekočem mesecu pojavili na delovnem mestu in o njih razmišlja ter jih samokritično analizira. Tako bo ves čas vključen v reševanje problemov, učenje, razvijanje lastnih veščin, napredek ter razmišljanje o lastnih vrednotah, kar bo povečalo njegovo avtentičnost v vlogi vodje (Marquardt, 2000). Prav tako naj se na delovnem mestu okrepi sistem mentorstva. Direktor je poudaril, da le tega imajo, vendar ni reden in ni sistematičen. Zato podjetju priporočam oblikovanje koledarja izobraževanj oziroma organiziranih mentorstev za celo leto, z namenom, da ima podjetje jasno oblikovane cilje glede predajanje znanja in da se doseže večja pogostot le tega. Vodje namreč povečujejo svojo avtentičnost prav preko mentoriranja zaposlenih ter s tem gradijo na odnosih, prenosu znanj, vrednot, vedenja in pozitivnih čustev na zaposlene. Podjetju bi priporočal tudi implementacijo tristo šesdeset stopinjskega vodenja, kar pomeni, da naj direktor začne redno zbirati povratne informacije o njegovem vodenju s strani različnih deležnikov. Ključno je torej, da pridobi ocene s strani ljudi na različni hierarhičnih ravneh v podjetju in izven njega. Omenjene povratne informacije naj bodo skrbno zapisane. Slednje pa je osnova, katero mora vodja analizirati in služi kot znanje iz katerega se lahko veliko nauči in svojo avtentičnost pri vodenju še izboljša.

Potrebno je razmišljati tudi o sistemu nasledstva. Kljub temu, da v bližnji prihodnosti menjava direktorja ni planirana, pa je odlašanje s slednjim lahko za podjetje zelo škodljivo. Z upravo podjetja je potrebno narediti plan za izobraževanje in vpeljavo naslednika, kar vključuje bolj redno učenje in prenos znanja od direktorja k njegovemu nasledniku, vključevanje naslednika v pomembne pogovore in odločitve ter gradnjo na njegovem razvoju, tako na strokovnem kot osebnem področju. Direktor mora svojo avtentičnost s pomočjo pristopov prenesti na naslednika oziroma na tak način graditi na avtentičnih sledilcih. Poudaril bi tudi korist rednega pripovedovanja zgodb s strani vodje na organiziranih dogodkih, ob jutranji kavi in ob druženjih po službi. Na tak način lahko vodja prenaša na zaposlene anekdote, občutke, razmišljanja in vrednote ter s tem gradi na avtentičnosti svojih zaposlenih. Hkrati bi omenil, da je pripovedovanje zgodb po eden izmed ključnih pristopov, s pomočjo katerega lahko vodja in zaposleni gradijo tudi na večjem zaupanju v podjetju, saj se lahko s pripovedovanjem zgodb od ostalih deležnikov veliko naučimo, zblížamo in še bolj povežemo (White in McCarter, 2016).

Visoke povprečne ocene kažejo tudi na prisotnost zaupanja na delovnem mestu. Enako kot pri avtentičnem vodenju, pa podjetje ne pozna, oziroma ne daje poudarka na pristope, s pomočjo katerih bi se lahko zaupanje v podjetju še povečalo. Podjetju priporočam oblikovanje preglednega akcijskega načrta. Zaposleni naj jasno opredelijo področja, katera si na delovnem mestu želijo izboljšati, nato naj zapišejo kaj dobrega ali slabega se na teh področjih že izvaja. Sledi naj opredelitev njihove poti, kako do zastavljenega cilja priti in opredelitev jasnega pristopa. Nato je potrebno zastavljeno izvršiti. Slednje bo rezultiralo v bolj povezovalnem in zaupljivem delovnem mestu (Muthoni, 2017). Podjetju bi svetoval tudi večjo učinkovitost pri izvajanju sestankov. Sestanki naj bodo redni, ob točno določeni uri in z vnaprej določenim dnevnim redom. Pred vsakim sestankom morajo zaposleni, ki so na njem prisotni, dobiti jasno agendo z namenom, da se posameznik nanj lahko vnaprej pripravi. Na sestankih morajo zaposleni pokazati spoštovanje do drugih in odprto, transparentno komunicirati. Po koncu naj podjetje naredi jasen povzetek sestanka z opredeljenimi nalogami posameznikov, saj taka oblika učinkovitih sestankov povečuje zaupanje (Lopez-Fresno in Savolainen, 2020). Kot zadnje bi podjetju svetoval, naj vpelje dvodnevna srečanja pred pričetkom novega projekta. Na teh naj se zberejo vsi zaposleni, ki so predvideni za izvajanje posameznega projekta, se med seboj dobro spoznajo, komunicirajo, izmenjajo mnenja in se pred pričetkom izvajanja projekta povežejo in ponotranijo cilje, načrte, strategije, odgovornosti in njegovo izvedbo. Preko omenjenih srečanj bo podjetje doseglo sodelovanje in vzpostavilo okolja zaupanja.

4.3 Predlogi za nadaljno raziskovanje in omejitve raziskave

V nadaljevanju moje magistrske naloge na kratko predstavljam predloge za nadaljnjo raziskovanje in omejitve, s katerimi sem se soočal pri pisanju magistrske naloge. Za nadaljnjo raziskovanje se mi zdi smiselno izvesti dodatne intervjuje z ostalimi člani uprave podjetja, prav tako pa raziskavo ponoviti na večjih gradbenih podjetjih v Sloveniji, z namenom posploševanja rezultatov. Prav tako se predlog nanaša na opis implementacije pristopov v vsakdanje življenje in preučevanje, ali le te podjetje izvaja. Smiselno bi bilo raziskavo tudi ponoviti in čez čas opazovati odgovore zaposlenih in spremembe pri izvajanju pristopov na delovnem mestu. Po mojem mnenju bi bilo zanimivo opazovati tudi vpliv avtentičnega vodenja na zaupanje v Izbranem podjetju in gradbeni panogi nasploh.

Prva omejitev, ki bi jo poudaril se nanaša na manjše število anketiranih, zaradi česar rezultate ne moramo posploševati na druga podjetja. Prav tako je omejitev raziskave v rezultatih intervjuja, kjer lahko pride do subjektivnosti. Poudaril bi tudi, da se velikokrat lahko zgodi, da anketiranci nimajo časa za reševanje anketnega vprašalnika in le tega rešijo hitro, ne da bi natančno prebrali odgovore ali pa vsem odgovorom dodelijo enake ocene. Pri pisanju magistrske naloge sem naletel tudi na pomanjkanje literature o pristopih, ki lahko spodbujajo avtentično vodenje. Prav tako nisem zasledil veliko literature o izzivih in pristopih, s pomočjo katerih lahko podjetje gradi na zaupanju in doseže vzpostavitev slednjega. Omenjeno se je kot težava pojavila tudi pri oblikovanju anketnih trditev za preučevanje

izzivov in pristopov za vzpostavitev avtentičnega vodenja in zaupanja v podjetju. Trditve sem zato oblikoval na podlagi literature, predstavljene v teoretičnem delu moje magistrske naloge. Kot omejitev bi omenil še dejstvo, da je zaupanje v večini predstavljeno le v tuji literaturi.

5 SKLEP

Vzpostavitev avtentičnega vodenja in zaupanja je danes velik izziv, s katerim se soočajo številna podjetja. Tako vodstvo kot zaposleni se morajo tega dobro zavedati in nameniti dovolj časa omenjenima konstruktoma, z namenom doseganja koristi, ki jih avtentično vodenje in zaupanje na delovnem mestu prineseta.

Avtentično vodenje je sestavljeno iz štirih stebrov, to so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Sama vzpostavitev avtentičnega vodenja pa ni enostavna in prinaša izzive na področjih poznavanja pristopov, samozavedanja vodje, nepoznavanja prednosti in slabosti avtentičnega vodenja, ter v neskladju med samozavedanjem in samoregulacijo vodje. Premagovanje omenjenih izzivov in stremljenje k avtentičnosti pa s seboj prinese številne koristi v obliki nižje ravni stresa, boljšega počutja zaposlenih, večje etičnosti in moralnosti ter višje produktivnosti in uspešnosti. Zaupanje v podjetju je sestavljeno iz treh elementov na katere sem se osredotočil, torej iz zaupanja v sodelovce, v podjetje in v vodstvo. Tudi na področju zaupanja literatura poudarja izzive povezane z nepoznavanjem pristopov, z občutki zaposlenih, da se ne morajo zanesti na sodelavce, da ne morejo deliti lastnih občutkov, s pomankanjem pozitivnega psihološkega kapitala s strani vodij in druge. Avtorji poudarjajo, da je tudi te izzive potrebno premagati z namenom doseganja koristi za podjetje, ki se odražajo v večjem dobičku, konkurenčnosti in opolnomočenosti. Podjetje lahko omenjene izzive na področju avtentičnega vodenja in zaupanja premaga z vzpostavitvijo pristopov.

Teorijo sem nato prenesel v Izbrano podjetje (brez datuma). Rezultati ankete kažejo na avtentičnost vodje. Omenjeno sem razbral iz visokih povprečnih ocen pri vseh štirih stebrih. Največji izziv, ki ga v ospredje postavljata tako anketa kot intervju, se nanaša na nepoznavanje pristopov s pomočjo katerih bi podjetje in njegov vodja lahko izboljšala avtentičnost in doseglo koristi, ki so bile s takim načinom vodenja prepoznane. Edini pristop, ki ga podjetje redno uporablja je pripovedovanje zgodb. Visoke povprečne ocene kažejo tudi na prisotnost zaupanja na delovnem mestu. Tudi pri vzpostavitvi zaupanja je največji izziv v nepoznavanju pristopov, s pomočjo katerih bi lahko podjetje zaupanje na delovnem mestu dvignilo na višjo raven. Kljub temu pa zaposleni vidijo korist v vzpostavitvi zaupanja, kar je v intervjuju poudaril tudi direktor.

Preko povprečnih ocen tako avtentičnega vodenja kot zaupanja sem ugotovil, da sta omenjena konstrukta v Izbranem podjetju pozitivno povezana, kar sem poudaril tudi v teoretičnem delu moje magistrske naloge. Podjetju zato svetujem, da vpelje pristope, ki se

nanašajo tako na avtentično vodenje kot na zaupanje. Omenjeno so moji ključni poudarki oziroma priporočila, s pomočjo katerih lahko podjetje še izboljša avtentičnost vodje in dvigne nivo zaupanja na delovnem mestu, ter tako gradi na uspešni, dobičkonosni in konkurenčni prihodnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJPES. (2023). *Podatki o podjetju*. <https://www.ajpes.si>.
2. Ahluwalia, L. (2020). Empowerment leadership and performance: Antecedents. *International Journal of Business*, 3(2), 35–39.
3. Al-Jaradat, M. K., Khasawneh, S., Abu-Alruz, J. in Bataineh, O. T. (2020). Authentic leadership practices in the university setting: the theory of tomorrow. *International Journal of Management in Education*, 14(3), 229–244.
4. Atwijuka, S. in Caldwell, C. (2017). Authentic leadership and the ethic of care. *Journal of Management Development*, 36(8), 1040–1051.
5. Auvinen, T., Aaltio, I. in Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling—the meaning of trust and narratives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 496–514.
6. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
7. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. in 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.
8. Aydin, S. in Kaya, N. (2016). Authentic leadership in sales management: the effects on salespeople's task related outcomes. *Business and Economic Research*, 6(2), 133–155.
9. Azanza, G., Moriano, J. A. in Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45–50.
10. Azim, A. M., Hassan, M. S., Zaid, D. S. in Daud, M. A. (2020). The influence of supervisor support, organizational trust on Workplace deviant behavior: do psychological contract matter. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 116–132.
11. Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M. in Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9), 1085–1105.
12. Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296–311.
13. Batra, S. (2020). Authentic leadership and affective commitment for construction professionals. *Construction Economics and Building*, 20(1), 77–95.

14. Benmira, S. in Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5.
15. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge.
16. Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, 13(3), 271–286.
17. Bolden, R. (2004). *What is leadership?*. University of Exeter.
18. Brewer, K. L. in Devnew, L. E. (2022). Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study. *The International Journal of Management Education*, 20(3), 10–69.
19. Broughton, B., Lee, S. J., Sang Ryu, J. in Talley, K. (2016). Authentic leadership and construction superintendent effectiveness. *Journal of construction engineering and project management*, 6(4), 15–23.
20. Bryan, V. in Vitello-Cicciu, J. (2020). Effective Mentoring of Novice Nurses during a Healthcare Crisis. *Interntional Jurnal of Nursing Sci Clinical Practices*, 1(1), 12–19.
21. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. in Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18(6), 606–632.
22. Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T., Chatman, J. A., Dweck, C. S. in Kray, L. J. (2020). Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626–642.
23. Chalker, M. in Loosemore, M. (2016). Trust and productivity in Australian construction projects: A subcontractor perspective. *Engineering, construction and architectural management*, 23(2), 192–210.
24. Chen, J. K. in Sriphon, T. (2022). Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 14(10), 1–32.
25. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. in Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of leadership and organizational studies*, 15(3), 227–240.
26. Cleverley-Thompson, S. (2018). Teaching Storytelling as a Leadership Practice. *Journal of Leadership Education*, 17(1), 132–140.
27. Connery, L. A. in Frick, W. C. (2021). A formal administrator mentoring program: Perceived learning benefits and insights into leadership well-being. *Inquiry in Education*, 13(1), 3–4.
28. Coxen, L., Van der Vaart, L. in Stander, M. W. (2016). Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1–13.
29. Černe, M. in Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
30. Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R. in Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent business & management*, 8(1), 1–15.

31. Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. V M. R. Jones (ur.), *Nebraska Symposium on Motivation* (str. 275–320). University of Nebraska Press.
32. Dimovski V., Penger S., Peterlin J., Uhan M., Černe M. in Merič M. (2013). *Napredni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
33. Dirks, K. T. in De Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 247–276.
34. Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S. in Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 1–11.
35. Engebø, A., Klakegg, O. J., Lohne, J., Bohne, R. A., Fyhn, H. in Lædre, O. (2022). High-performance building projects: how to build trust in the team. *Architectural engineering and design management*, 18(6), 774–790.
36. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
37. Farah, B., Elias, R., De Clercy, C. in Rowe, G. (2020). Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 98–101.
38. Fleenor, J. W. in Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations*. Center for Creative Leadership.
39. Frei, F. X. in Morriss, A. (2020). Begin with trust. *Harvard Business Review*, 98(3), 112–121.
40. Freitag, M. in Traunmüller, R. (2009). Spheres of trust: An empirical analysis of the foundations of particularised and generalised trust. *European journal of political research*, 48(6), 782–803.
41. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. in Walumbwa, F. (2005): »Can you see the real me?« A selfbased model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 72–343.
42. George, B., Sims, P., McLean, A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
43. Gibson, C. B. in Manuel, J. A. (2003). Building trust. V C. B. Gibson in S. G. Cohen (ur.), *Virtual teams that work*, (str. 59–86). Jossey-Bass.
44. Hartung, P. (2020). The impact of self-awareness on leadership behavior. *Journal of Applied Leadership and Management*, 8(1), 1–21.
45. Hazucha, J. F., Hezlett, S. A. in Schneider, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32(2), 325–351.
46. Higgins, M. C. (2000). The more, the merrier? Multiple development relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, 19(4), 277–296.
47. Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B. in Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595–610.

48. Hurley, R. F. (2011). *The decision to trust: How leaders create high-trust organizations*. Jossey-Bass.
49. Illes, K., Rees, B. in O'Shea, G. (2006). Building Trust in the Workplace. V *5th Global Conference on Business and Economics*, (str. 1–14). University of Westminster.
50. Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. (2005): Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 94–373.
51. Islam, M. N., Furuoka, F. in Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 25–34.
52. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8(4), 374–393.
53. Izbrano podjetje. (2023). *Strategija podjetja do leta 2027*. Ljubljana.
54. Izgoršek, M. (2011). Analiza procesa managementa po temeljnih funkcijah v podjetju X. *Inovativnost, proizvodnja in management: zbornik*, 8(1), 81–87.
55. Janežič, D. in Pevec, N. (2021). Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto. *Revija za univerzalno odličnost*, 10(1), 7–12.
56. Johnson, S. L. (2019). Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine. *Journal of nuclear medicine technology*, 47(3), 181–188.
57. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
58. Kernis, M. H. in Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38(1), 283–357.
59. Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., Stander, M. W. in de Beer, L. T. (2022). Authentic Leadership, Trust (in the Leader), and Flourishing: Does Precariousness Matter?. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1–13.
60. Kohntopp, T. in McCann, J. (2020). Leadership in virtual organizations: Influence on workplace engagement. V S. Dhiman (ur.), *The Palgrave handbook of workplace well-being* (str. 1–26). Palgrave Macmillan Cham.
61. Kotzé, M. in Nel, P. (2015). The influence of trait-emotional intelligence on authentic leadership. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–9.
62. Kun, A. in Gadanez, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199.
63. Lee, S. M., Lim, K. J., Swanson, E., Park, D. H. in Lee, Y. K. (2016). Authentic leadership and its consequences in a hotel restaurant context. *Global Business & Finance Review*, 21(2), 1–19.
64. Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B. in Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1–42.

65. Lehmann-Willenbrock, N. in Kauffeld, S. (2010). Development and construct validation of the German Workplace Trust Survey. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(1), 3–10.
66. Lei, S., Qin, C., Ali, M., Freeman, S. in Shi-Jie, Z. (2021). The impact of authentic leadership on individual and team creativity: a multilevel perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 644–662.
67. Lewicki, R. J. in Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114(139), 30.
68. Lewicki, R. J., McAllister, D. J. in Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438–458.
69. Lis, T., Ptak, A. in Lis, M. (2021). Trust as an element of the functioning of the information system in management in conditions of forced remote work. *Energies*, 14(21), 25–74.
70. Liu, Y., Gan, Y., Song, Y. in Liu, J. (2021). What influences the perceived trust of a voice-enabled smart home system: an empirical study. *Sensors*, 21(6), 20–37.
71. Locke, R. M. (2001). Building trust. *Annual Meetings of the American Political Science Association*, 1(1), 109–133.
72. London, M. in Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32(2), 353–372.
73. Lopez-Fresno, P. in Savolainen, T. (2020). Building trust in workplace meetings: Intangible factors contributing to intellectual capital enhancement. V *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning* (str. 247–254). Academic Conferences International.
74. Lu, W., Wu, L. in Zhao, R. (2023). Rebuilding trust in the construction industry: a blockchain-based deployment framework. *International Journal of Construction Management*, 23(8), 1405–1416.
75. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1–26.
76. Luthans, F. in Broad, J. D. (2022). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational dynamics*, 51(2), 10–17.
77. Lupşa, D., Vîrga, D., Maricuţoiu, L. P. in Rusu, A. (2020). Increasing psychological capital: A pre-registered meta-analysis of controlled interventions. *Applied Psychology*, 69(4), 1506–1556.
78. Lyman, A. (2003). Building trust in the workplace. *Strategic HR Review*, 3(1), 24–27.
79. Malhotra, D. (2004). Trust and reciprocity decisions: The differing perspectives of trustors and trusted parties. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(2), 61–73.
80. Malik, M. F., Khan, M. A. in Mahmood, S. (2021). Increasing the efficiency of business process through authentic leaders and follower's attitude. *Business Process Management Journal*, 27(2), 529–545.

81. Mao, Y., Lai, Y., Zhai, Y., Xie, M., Ma, J. in Bonaiuto, M. (2022). Authentic leadership and employee resilience: a moderated mediation analysis. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 85–90.
82. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J. in Đurica, N. (2013). Human resources annual interview as a part of authentic leadership. *Organizacija*, 46(2), 55–63.
83. Marinšek, D. (2021). Metode in tehnike raziskovalnega dela: *Korelacijska analiza* (prosojnice predavanj). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
84. Marquardt, M. J. (2000). Action learning and leadership. *The learning organization*, 7(5), 233–241.
85. Mayer, R. C. (2007). Employee loss of trust in management: Surviving in a new era. *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*, 4(1), 125–135.
86. Mayer, R.C. in Davis, J.H (1999). “The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment”. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.
87. Mayer, R. C., Davis, J. H. in Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
88. McAllister, D.J (1995). “Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal co-operation in organisations”. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
89. McClelland, M., Geldhof, J., Morrison, F., Gestsdóttir, S., Cameron, C., Bowers, E. in Grammer, J. (2018). Self-regulation. *Handbook of life course health development* (str. 275-298). Springer.
90. McEvily, B., Perrone, V. in Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14(1), 91–103.
91. McKnight, D. H. in Chervany, N. L. (2000). What is trust? A conceptual analysis and an interdisciplinary model. V *AMCIS 2000 Proceedings* (str. 382). Americas Conference on Information Systems.
92. Min, P. J. in Ko, S. H. (2016). The structural relationship among authentic leadership, trust in supervisor, innovative behavior and organizational citizenship behavior. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(25), 1–8.
93. Mládková, L. (2013). Leadership and storytelling. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75(1), 83–90.
94. Moorman, C., Deshpande, R. in Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of marketing*, 57(1), 81–101.
95. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipčnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. in Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta.
96. Muthoni, A. W. (2017). *Making the Picking Unit a Better Place to Work Action Plan to Build Trust with Management* (doktorska disertacija). Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.

97. Nair, B. P., Prasad, T. in Nair, S. K. (2021). Exploring authentic leadership through leadership journey of Gandhi. *The Qualitative Report*, 26(3), 714–733.
98. Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F. in Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of business research*, 71, 19–26.
99. Neider, L.L. in Schriesheim, C.A. (2011). The authentic leadership inventory: Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.
100. Newman, G. E. in Smith, R. K. (2016). Kinds of authenticity. *Philosophy Compass*, 11(10), 609–618.
101. Newman, S. A. in Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100–802.
102. Noel, T. K. in Finocchio, B. (2022). Using theories of human, social, structural, and positive psychological capital to explore the attrition of former public school practitioners. *International Journal of Educational Research Open*, 3(1), 100–112.
103. Offe, C. (1999). How can we trust our fellow citizens. *Democracy and trust*, 52(1), 42–87.
104. Ofori, G. in Toor, S. U. R. (2012). Leadership and Construction Industry Development in Developing Countries. *Journal of Construction in Developing Countries*, 17(1), 1–7.
105. Oleszkiewicz, S., Atkinson, D. J., Kleinman, S. in Meissner, C. A. (2023). Building Trust to Enhance Elicitation. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 1(1), 1–22.
106. Oren, H. (1999). The trust factor. *Management Review*, 88(1), 28–31.
107. Ozyilmaz, A., Erdogan, B. in Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181–204.
108. Pasamehmetoglu, A., Guzzo, R. F. in Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119–126.
109. Pedler, M.. (2011). *Action learning in practice*. Gower Publishing.
110. Penger, S. (2021). *Napredni management: Uresničevanje sebe skozi avtentično vodenje* (prosojnice predavanj). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
111. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. in Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1), 4–11.
112. Planinc, M. (2004). *Zaupanje med organizacijami* (diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
113. Popović, J. (2010). Vpliv čustvene inteligence na vodenje. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 2(1), 3.
114. PytlikZillig, L. M. in Kimbrough, C. D. (2016). Consensus on conceptualizations and definitions of trust: Are we there yet? V E. Shockley, T. M. S. Neal, L. M. PytlikZillig in B. H. Bornstein (ur.), *Interdisciplinary perspectives on trust: Towards theoretical and methodological integration* (str. 17–47). Springer.

115. Rahman, W. A. (2016). Empathy and trust: Into a better workplace environment. *Journal of Business and Economics*, 7(12), 2025–2034.
116. Räisänen, J., Ojala, A. in Tuovinen, T. (2021). Building trust in the sharing economy: Current approaches and future considerations. *Journal of cleaner production*, 279, 123–724.
117. Regan, S., Laschinger, H. K. in Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of nursing management*, 24(1), 54–61.
118. Rego, P., Lopes, M. P. in Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151.
119. Rehman Toor, S. in Ofori, G. (2008). Vodenje za prihodnjo gradbeno industrijo: Agenda za pristno vodenje. *ScienceDirect*, 26(6), 620–630.
120. Revans, R. W. (1982). What is action learning?. *Journal of management development*, 1(3), 64–75.
121. Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. in Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189–202.
122. Robinson, S.L (1996). "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
123. Roof, R. A. (2016). *The relationship between spiritual engagement and authentic leadership: Exploring the core of leadership* (doktorska disertacija). Regent University.
124. Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R. in Zammitti, A. (2020). Relationship between psychological capital and quality of life: The role of courage. *Sustainability*, 12(13), 38–52.
125. Saragih, J. (2023). The Influence of Service Quality and Trust in JNE Express Shipping Services for Loyalty Deli Serdang Consumers. *International Journal of Economics*, 2(1), 1–9.
126. Schoenebeck, S., Scott, C. F., Hurley, E. G., Chang, T. in Selkie, E. (2021). Youth trust in social media companies and expectations of justice: Accountability and repair after online harassment. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5(1), 1–18.
127. Shamir, B. in Eilam, G. (2005): »What's your story?« A lifestories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly* 16(3), 395–417.
128. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. in Winograd, G (2000). "Organizational trust: what it means, why it matters". *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
129. Siambi, J. K. (2022). Leadership succession planning and organization transition: A review of literature. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(3), 16–30.
130. Sparrowe, R. T. (2005): Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.

131. Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. in Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 98–101.
132. Supriyadi, D., Syafitri, L. N. H., Widodo, S. F. A., Wahidi, R., Arinta, Y. N., Nabhan, F., Mufid, A., Purwanto, A., Fahlevi, M., Sunarsi, D. in Cahyono, Y. (2020). Innovation and authentic leadership of islamic university lectures in faculty pharmacy faculty: What is the role of psychological capital. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 383–393.
133. Sutton, A. (2020). Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153(1), 10–45.
134. Swinth, R. L. (1967). The establishment of the trust relationship. *Journal of conflict resolution*, 11(3), 335–344.
135. Tan, H. H. in Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *Journal of Psychology*, 143(1), 45–66.
136. Tan, H. H. in Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), 241.
137. Tomažin, M. (2022). Izboljšanje komunikacije pri vodenju vitke organizacije. *Revija za univerzalno odličnost*, 11(4), 325–340.
138. Trošt, T. (2021). *Metode in tehnike raziskovalnega dela: Anketno raziskovanje (prosojnice predavanj)*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
139. Tzafrir, S.S. in Dolan, S.L (2004). “Trust me: a scale for measuring manager-employee trust”. *Management Research*, 2(2), 115–132.
140. Van der Lippe, T. in Lippényi, Z. (2020). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social indicators research*, 151(2), 383–402.
141. Vanhala, M., Heilmann, P. in Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61.
142. Vohs, K. D. in Baumeister, R. F. (2004). *Handbook of self-regulation: Research, theory and applications*. Guilford Press.
143. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
144. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. in Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.
145. White, B. E. in McCarter, B. G. (2016). How to Build Trust. V B. G. McCarter in B. E. White (ur.), *Leadership in Chaordic Organizations* (str. 86–123). Auerbach Publications.
146. Whitehall, A. P., Bletscher, C. G. in Yost, D. M. (2021). Reflecting the wave, not the title: Increasing self-awareness and transparency of authentic leadership through online graduate student leadership programming. *Journal of Leadership Education*, 20(1), 114–127.

147. Wiewiora, A. in Kowalkiewicz, A. (2019). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 44(3), 415–430.
148. Xia, C., Wang, J., Perc, M. in Wang, Z. (2023). Reputation and reciprocity. *Physics of Life Reviews*, 46(1), 8–45.
149. Xiong, K., Lin, W., Li, J. C. in Wang, L. (2016). Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership. *Psychological reports*, 118(3), 829–848.
150. Yirci, R., Karakose, T., Kocabas, I., Tülübaşı, T. in Papadakis, S. (2023). A bibliometric review of the knowledge base on mentoring for the professional development of school administrators. *Sustainability*, 15(4), 302–209.
151. Zhang, Y. in Hahn, J. (2021). Authentic leadership, organizational commitment and innovative behavior in Chinese construction industry: The mediating effect of organizational identification and moderating effect of positive psychological capital. *Eurasian Studies*, 18(3), 73–95.
152. Zheng, X., Liu, X., Liao, H., Qin, X. in Ni, D. (2022). How and when top manager authentic leadership influences team voice: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 145(1), 144–155.
153. Zheng, X., Song, X., Zhang, S. in Gao, Y. (2017). Identification of trust-repair strategies and their effectiveness in the Chinese construction industry. *Journal of management in engineering*, 33(6), 40–70.

PRILOGE

Priloga 1: Anketa

Pozdravljeni,

moje ime je Filip Baumgartner. Dve leti nazaj sem obiskoval magistrski študijski program na Ekonomski fakulteti. Trenutno sem v procesu pisanja moje magistrske naloge z naslovom »Analiza avtentičnega vodenja in zaupanja zaposlenih na primeru gradbenega podjetja«, katere namen je analizirati avtentičnost vodje in zaupanje na delovnem mestu ter povezavo med obema konstruktoma. S pomočjo Vaših odgovorov bom lahko obravnavano temo natančno preučil in podal predloge za izboljšanje obeh konstruktov. Vsi vaši odgovori so popolnoma anonimni in namenjeni izključno moji magistrski nalogi. Odgovori bodo obravnavani zaupno. Za reševanje boste potrebovali približno petnajst minut.

Hvala za vaš čas in odgovore že v naprej.

Filip Baumgartner

Prvi sklop vprašanj se nanaša na preučevanje avtentičnosti vodje, ki je sestavljen iz šestih delov. Prvi se nanaša na preučevanje samozavedanja vodje, drugi na samoregulacijo, tretji na pozitiven psihološki kapital, četrti na pozitivno modeliranje, peti na izzive in koristi avtentičnega vodje in zadnji na pristope, ki jih podjetje izvaja za doseganje avtentičnosti. Vse trditve so merjenje na Likertovi petstopenjski lestvici, pri kateri 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 strinjam se in 5 popolnoma se strinjam.

Lastnosti avtentičnega vodje so pozitivna čustva, zaupanje, optimizem in etičnost. Avtentični vodje povedo tisto kar mislijo in delujejo skladno s svojimi stališči ter vrednotami. Radi slišijo mnenja zaposlenih, tudi tista, ki so v nasprotju z njihovimi ter zahtevajo povratne informacije za boljšo komunikacijo.

1. Preučevanje samozavedanja v avtentičnem vodenju

Trditve

Vodja podjetja ima jasno oblikovane cilje za prihodnost.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja se zaveda lastne identitete.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja razume lastna čustva, kar pomeni, da pozna lastne občutke, čustva in razpoloženje.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja je samokritičen.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja je samozavesten.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

2. Preučevanje samoregulacije v avtentičnem vodenju

Trditve

Vodja podjetja sprejema odločitve na podlagi njegovih ključnih vrednot.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja nepristransko zbira in interpretira informacije preden sprejme odločitev.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja odkrito komunicira z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja govori in dela na podlagi svojega mišljenja in ne tujih pričakovanj.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja izraža prepričanja, ki so usklajena z moralnimi normami zaposlenih.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Neider in Schriesheimn (2011).

3. Preučevanje psihološkega kapitala v avtentičnem vodenju

Trditve

Vodja podjetja ima oblikovana pozitivna čustva, ki jih prenaša na zaposlene.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja motivira zaposlene pri opravljanju nalog.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja ima vedno upanje, da najde pot do zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja vsakodnevno prepoznava priložnosti.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja je optimističen in vedno verjame v pozitiven rezultat.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Marič in drugi (2013).

4. Preučevanje pozitivnega modeliranja v avtentičnem vodenju

Trditve

Vodja podjetja prenaša pozitivne lastnosti na zaposlene.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja preko svojih dejanj predstavlja vzornika zaposlenim.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja skrbi za pozitiven razvoj zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja se zaveda svojega vpliva na zaposlene.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja odprto deli svoje vrednote z zaposlenimi.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Neider in Schriesheimn (2011).

5. Preučevanje izzivov in koristi avtentičnega vodenja

Trditve

Izziv pri oblikovanju avtentične vodje je nepoznavanje pristopov za njegovo oblikovanje.	1	2	3	4	5
Izziv pri oblikovanju avtentične vodje je neskladje med samozavedanjem in samoregulacijo oziroma vrednotami vodje in njegovimi dejanji.	1	2	3	4	5
Avtentično vodenje je ključno za doseganje nižje ravni stresa na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Avtentično vodenje je pozitivno povezano z doseganjem večjega dobička.	1	2	3	4	5
Avtentično vodenje izboljša zaupanje v vodstvo in zaposlene na delovnem mestu.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

6. Preučevanje pristopov za oblikovanje avtentičnega vodenja

Trditve

Podjetje uporablja akcijsko učenje za oblikovanje avtentičnega vodenja (akcijsko učenje je kombinacija poslušanja in spraševanja vodje podjetja, na podlagi katerega razmišlja o nastalem problemu, oblikuje ukrepe in se iz tega veliko nauči).	1	2	3	4	5
Podjetje uporablja sistem mentorstva za oblikovanje avtentičnega vodenja (vodja podjetja mentorira svoje zaposlene, torej jih usmerja, spodbuja, izobražuje in kritizira njihove aktivnosti).	1	2	3	4	5
Podjetje uporablja tristo šestdeset stopinjsko vodenje za oblikovanje avtentičnega vodenja (vodja podjetja pridobi pomembne informacije s strani vseh zaposlenih, na podlagi katerih lahko identificira in naslovi njegove prednosti in slabosti).	1	2	3	4	5
Podjetje uporablja sistem nasledstva za oblikovanje avtentičnega vodenja (sistem nasledstva posameznike vključi v načrtno izobraževanje na področju najnovejšega znanja, ustvarjanje poslovnih vezi in prevzemanje vrednot in etičnih pravil podjetja).	1	2	3	4	5
Podjetje uporablja pripovedovanje zgodb za oblikovanje avtentičnega vodenja (s pripovedovanjem zgodb, vodja podjetja svoje zaposlene motivira, navdihuje, zmanjšuje konflikte, gradi zaupanje, vpliva in določa jasno smer).	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na merjenje zaupanja na delovnem mestu. Preučevanje tega konstrukta je sestavljeno iz treh delov. Prvi del preučuje zaupanje do zaposlenih, podjetja in vodje. Drugi del trditve se nanaša na izzive in prednosti zaupanja, zadnji del pa na pristope, s katerimi se lahko izboljša zaupanje na delovnem mestu. Tudi pri konstruktu zaupanja so trditve merjenje z Likertovo petstopenjski lestvici, pri kateri 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 ne strinjam se, 3 niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 strinjam se in 5 popolnoma se strinjam.

7. Preučevanje zaupanja na delovnem mestu

Trditve

V podjetju je vedno nekdo pripravljen prisluhniti.	1	2	3	4	5
Počutim se povezanega s sodelavci.	1	2	3	4	5
Ideje pri delu lahko odkrito delim s sodelavci.	1	2	3	4	5
Počutim se varnega na svojem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
V podjetju vodja in zaposleni izmenjujejo informacije in občutke.	1	2	3	4	5
Vedno se lahko zanesem na ostale, ko pride do težav ali izzivov.	1	2	3	4	5
Obravnavanje zaposlenih v podjetju se mi zdi pravično.	1	2	3	4	5
V primeru, da bi v podjetju delil svoje težave, vem, da bi se sogovornik odzval skrbno.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja ima visoko integriteto.	1	2	3	4	5
Vodja podjetja ima pozitivne namene in motive.	1	2	3	4	5
Vodstvo je visoko usposobljeno za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
Pri reševanju težkih problemov se lahko zanesem za sposobnosti vodstva.	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Shockley in drugi (2000), Tzafirir in Dolam (2004), McAllister (1995), Robinson (1996), Mayer in Davis (1999).

8. Preučevanje izzivov in koristi zaupanja

Trditve

Izziv pri vzpostavitvi zaupanja je povezan z neusklajenostjo besed in dejanj vodje.	1	2	3	4	5
Izziv pri grajenju zaupanja se nanaša na nepoznavanje pristopov oziroma aktivnosti, s katerimi bi lahko izboljšali zaupanje med zaposlenimi in vodjo.	1	2	3	4	5
Izziv pri vzpostavitvi zaupanja med zaposlenimi in vodjo vidim v slabi komunikaciji.	1	2	3	4	5
Zaupanje je pozitivno povezano z lažjim in hitrejšim doseganjem planov, strategij in vizij podjetja.	1	2	3	4	5
Zaupanje med zaposlenim in vodjo pripomore k boljšemu počutju na delovnem mestu v kriznem in hitro spreminjajočem se okolju.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

9. Pristopi za oblikovanje zaupanja na delovnem mestu

Trditve

Podjetje gradi zaupanje na delovnem mestu preko rednega pripovedovanja zgodb.	1	2	3	4	5
Podjetje ima jasno oblikovan akcijski načrt za grajenje boljšega delovnega okolja, ki bo povečalo zaupanje (akcijski načrt vključuje natančen plan področji dela, kjer si zaposleni želijo spremembe, podatke o tem kaj se dela dobro in kaj ne, razmišljanje zaposlenih in dopolnitve k vsaki izmed točk).	1	2	3	4	5
Podjetje izvaja učinkovite sestanke, ki zaposlenim omogočajo jasno razumevanje njihovih nalog.	1	2	3	4	5
Podjetje organizira dvodnevna srečanja pred začetkom izvajanja projekta za grajenje zaupanja med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Vodja nudi podporo zaposlenim pri izvajanju nalog.	1	2	3	4	5

Vir: lastno delo.

Zadnji sklop vprašanj se nanaša na kratka sociodemografska vprašanja z enim samim možnim odgovorom.

Spol

- a) Moški
- b) Ženska

Starost

- a) Do 24 let
- b) 25-37 let
- c) 38-50 let
- d) 51-63 let
- e) nad 63 let

Koliko let ste zaposleni v podjetju?

- a) Manj kot eno leto
- b) 1-3 let
- c) 4-6 let
- d) 7-9 let
- e) 10 let ali več

Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe?

- a) Osnovna šola ali manj
- b) Poklicna šola
- c) Srednja štiriletna šola
- d) Visoka šola
- e) Visoka strokovna šola – 1.bolonjska stopnja
- f) Univerzitetni študij – 2.bolonjska stopnja
- g) Doktorat

Anketa je končana. Hvala za vašo pomoč pri pisanju moje magistrske naloge.

Priloga 2: Intervju

Avtentično vodenje

1. Kaj za Vas pomeni avtentično vodenje? Naštejte nekaj lastnosti, ki po Vašem mnenju opisujejo Vas kot vodjo? (npr: samozavesten, kritičen, itd.)

Samozavedanje - preučevanje prvega stebra avtentičnega vodenja

2. Ali se zavedate lastnega jaza in ali v podjetju vsakodnevno delujete skladno z njim?
3. Ali imate kot vodja jasno oblikovane cilje za prihodnost? Zakaj ja oziroma zakaj ne?

Samoregulacija - preučevanje drugega stebra avtentičnega vodenja

4. Ali v podjetju Ves čas delujete skladno z lastnim mišljenjem ali podležete pričakovanjem drugih deležnikov? Zakaj ja oziroma zakaj ne?
5. Ali pri sprejemanju odločitev delujete ves čas nepristransko in sledite lastnim vrednotam? Zakaj ja oziroma zakaj ne?

Pozitiven psihološki kapital - preučevanje tretjega stebra avtentičnega vodenja

6. Ali so po Vašem mnenju pozitivna čustva za vodjo pomembna ali ne? Zakaj ja oziroma ne? Kako kažete pozitivna čustva na delovnem mestu? (motivira, itd.)
7. Ali vsakodnevno prepoznavate priložnosti v Vaši panogi in kako poskrbite, da so le te implementirane?

Pozitivno modeliranje - preučevanje četrtega stebra avtentičnega vodenja

8. Ali spodbujate zaposlene h strokovnemu razvoju? Kako?
9. Ali se zavedate pomena prenosa lastnih vrednot na zaposlene? Kako le te prenašate?

Izzivi in koristi avtentičnega vodenja

10. Kateri so po Vašem mnenju ključni izzivi avtentičnega vodenja? Kako jih premagujete?
11. Ali se Vam zdi vpeljava avtentičnega vodenja v podjetje pomembna? (Če ja) Katere so po Vašem mnenju koristi avtentičnega vodenja?

Pristopi za oblikovanje avtentičnega vodenja

12. Ali podjetje uporablja kakšne pristope z namenom oblikovanja avtentičnega vodstva? (Če ja) Katere pristope izvaja? (Če ne) Zakaj? Ali se Vam ne zdi pomembno poznavanje le teh?

Zaupanje

13. Kaj za Vas pomeni zaupanje na delovnem mestu? Opišite? Kako vi kot vodja vzpostavljate zaupanje na delovnem mestu?

Zaupanje v sodelavce

14. Ali se Vam zdi zaupanje med sodelovci pomembno? Kako v podjetju občutite zaupanje med sodelovci?

Zaupanje v podjetje

15. Ali se Vam zdi zaupanje v podjetje pomembno? Ali po Vašem mnenju zaposleni zaupajo v podjetje kot tako, in kako se po Vašem mnenju to kaže?

Zaupanje v vodstvo

16. Ali se Vam zdi zaupanje v vodstvo pomembno? Ali po Vašem mnenju zaposleni zaupajo v v vodjo in kako se po Vašem mnenju to kaže?

Izzivi in koristi zaupanja

17. Kateri so po Vašem mnenju ključni izzivi grajenja zaupanja? Kako jih premagujete?

18. Kakšne koristi vidite v vzpostavitvi zaupanja znotraj podjetja?

Pristopi za oblikovanje zaupanja

19. Ali podjetje implementira oziroma redno izvaja kakšne pristope za vzpostavitev oziroma grajenje zaupanja (pripovedovanje zgodb, itd.)? (Če ja) Katere oziroma kako gradi na zaupanju med zaposlenimi, zaupanju v podjetje in zaupanju v sodelovce? (Če ne) Zakaj? Ali se Vam le to ne zdi pomembno?

Povezanost med avtentičnim vodenjem in zaupanjem

20. Ali se Vam zdi, da sta avtentično vodenje in zaupanje povezana? Opišite?

Priloga 3: Transkripcija intervjuja z direktorjem

Avtentično vodenje

1. Kaj za Vas pomeni avtentično vodenje? Naštejte nekaj lastnosti, ki po Vašem mnenju opisujejo Vas kot vodjo? (npr: samozavesten, kritičen, itd.)

Avtentično vodenje zame pomeni odprta in jasna komunikacija, prav tako veliko znanje o predmetu vodenja, ter ocena zaposlenega s katerim delujemo poznavanje njegovih značilnosti oziroma lastnosti, želja, zavzetosti in znanja. Omenjene značilnosti se mi zdijo temelj oziroma osnova avtentičnega vodenja. Lastnost s katerimi bi se opisal kot vodja je, dober povezovalec ljudi v različnih enotah podjetja na najboljši možni način, s pomočjo lastnega znanja, vrednot in načel, ki jim sam vsakodnevno sledim ter vrednot, vizije podjetja h katerim strmimo mi kot celota oziroma celoten kolektiv.

Samozavedanje - preučevanje prvega stebra avtentičnega vodenja

2. Ali se zavedate lastnega jaza in ali v podjetju vsakodnevno delujete skladno z njim?

Vsakodnevno se trudim delovati skladno z lastnim jazom oziroma vrednostami, stališči, prepričanji, načeli, ki sem jih pridobil skozi desetletje vodenja podjetja. Rekel bi, da se dobro zavedam omenjenega in h temu strnim vsakodnevno. Trudim se, da je le to povezano oziroma sklada z mojimi dejanji na delovnem mestu. Hkrati pa se zavedam tudi lastnih slabosti in področji, na katerih se potrebujem še izboljšati.

3. Ali imate kot vodja jasno oblikovane cilje za prihodnost? Zakaj ja oziroma zakaj ne?

Da, seveda, vem kaj si želim za podjetje in h njim strnim. Cilji pri meni izhajajo zavestno iz logične rasti podjetja. Seveda to zahteva okolja, moramo rasti danes in v prihodnosti z namenom konkurenčne prednosti. Drugi del ciljev pride bolj impluzivno. Sproti vidim kaj se dogaja, dobim zamisli ter ideje npr: v pogovorih z drugimi managerji, na različnih sejmih oziroma kar okolju nasploh. Torej kot sem omenil moje cilje za podjetje v prihodnosti lahko razdelimo na tiste, ki nastanejo planirano skladno z rastjo in uspešnostjo podjetja ter cilje, ki se razvijejo neplanirano. Po mojem mnenju je postavitve ciljev, ključno za oblikovanje poti, da to dosežemo kot podjetje. Kot vodja pa je zato pomembna lastnost, da kot manager h temu strnim.

Samoregulacija - preučevanje drugega stebra avtentičnega vodenja

4. Ali v podjetju Ves čas delujete skladno z lastnim mišljenjem ali podležete pričakovanjem drugih deležnikov? Zakaj ja oziroma zakaj ne?

V podjetju se zadnja leta trudim delovati skladno z lastnim mišljenjem. Kljub temu pa priznam, da so dogodki, kjer lahko podležem in odreagiram ali se odločim, ne na podlagi lastnega mišljenja ampak drugih dejavnikov, ki so zelo različni. Gradbena panoga je zelo dinamična in po mojem mnenju težko, deluješ skladno z lastnim mišljenjem ves čas. Potrebno se je

prilagoditi in včasih sprejeti odločitve, ki jih morda na prvi korak ne podpiraš oziroma niso tvoja prva prioriteta.

5. Ali pri sprejemanju odločitev delujete ves čas nepristransko in sledite lastnim vrednotam? Zakaj ja oziroma zakaj ne?

Pri sprejemnaju odločitev se prav tako tudim le te sprejeti na način, ki je skaden z mišljenjem, vrednotami in prepričanji. Se pa zgodi, da včasih le to ni mogoče, saj vpliva na delovanje podjetja in njegov uspeh. Prav tako je potrebno nekatere odločitve sprejeti izredno hitro in včasih ni časa za razmišljanje kakšna je ta odločitev. Ravno zato bi poudaril, da vsaka odličitev sigurno ni nepristranska. Veliko vlogo imajo tudi čustva in občutki v tistem trenutku, kljub temu pa se zavedam, da je nepristranskost pomembna in, da mora biti vodja tudi s tega področja vzor zaposlenim, saj lahko nepristranskost oziroma občutek nepristranskosti hitro vpliva na zaposlene.

Pozitiven psihološki kapital - preučevanje tretjega stebra avtentičnega vodenja

6. Ali so po Vašem mnenju pozitivna čustva za vodjo pomembna ali ne? Zakaj ja oziroma ne? Kako kažete pozitivna čustva na delovnem mestu? (motivira, itd.)

Pozitivna čusta so zelo pomembna. Pomemben je zgled in energija, ki jo sam oddajaš. To se mi zdi ključno. Z dobro enrgijo si avtomatično pozitivno naravnan. Pozitivna naravnanost pa pripelje pri človeku do pozitivnih čustev, kar potem kot direktor lažje prenesem na ostale zaposlene. Torej poudaril bi kot ključno pozitivno čustvo, lastno pozitivno enrgijo in naravnanost, kar zaposleni po mojem mnenju čutijo. Dobra enrgija je prenesljiva.

7. Ali vsakodnevno prepoznavate priložnosti v Vaši panogi in kako poskrbite, da so le te implementirane?

Priložnosti opažam in jih vidim pogosto. Prepoznavam priložnosti. Le teh je ogromno. Poiskujem najti prave priložnosti le te pa potem predebatiram z zaposlenimi. Rad jih vključim v odločitve in podajanje mnenje. O priložnostih se pogovorim z zaposlenimi in izmed vseh izberemo tiste v katerih vidimo potencial.

Pozitivno modeliranje - preučevanje četrtega stebra avtentičnega vodenja

8. Ali spodbujate zaposlene h strokovnemu razvoju? Kako?

Sigurno, z izobraževanji, obiski najrazličnejših sejmov tako v Sloveniji kot tujini. Prav tako učim posameznika piljenje posameznih znanj, ki jih posamezni zaposlen potrebuje ali pa se čez čas izkaže, da jih le ta potrebuje. Pomembno je izobraževanje in napredovanje zaposlenih na osebnem in strokovnem področju. Tega si v prihodnosti kot direktor želim še več.

9. Ali se zavedate pomena prenosa lastnih vrednot na zaposlene? Kako le te prenašate?

Vem kaj so moje vrednote in naše vrednote (podjetja). Trudimo se, da se zaposleni dobro zavedajo teh vrednot in h čemu strmimo. V kratkem bomo oblikovali tudi zloženko v kateri bodo vrednote zapisane. Vsak bo to zloženko imel in se redno spomnil na njih. Sam bi rekel, da so moje vrednote skladne z vrednotam podjetja. Prenašam jih vsakodnevno preko zgleda, komunikacije. Kot sem omenil pa bomo imeli tudi zloženko, ki jo bo prejel vsak izmed zaposlenih.

Izzivi in koristi avtentičnega vodenja

10. Kateri so po Vašem mnenju ključni izzivi avtentičnega vodenja? Kako jih premagujete?

Ključni izziv avtentičnega vodenja so povezani bolj z nepoznavanjem veliko pristopov. Na tem področju bi se morali bolj izobraziti in le te implementirati. O avtentičnem vodenju sem veliko prebral, akljub temu to ni dovolj. Potrebno je vključiti tudi zaposlene in graditi na avtentičnem podjetju.

11. Ali se Vam zdi vpeljava avtentičnega vodenja v podjetje pomembna? (Če ja) Katere so po Vašem mnenju koristi avtentičnega vodenja?

Avtentično vodenje se mi zdi izredno pomembno. Sploh v gradbeni panogi. Mislim, da imamo tukaj dve možnosti. Slediti avtentičnemu vodenju ali ne. Moramo le tega implementirati v podjetje. Koristi se kažejo v bolj osebnemu pristopu, boljšemu sodelovanju in uspehu podjetja.

Pristopi za oblikovanje avtentičnega vodenja

12. Ali podjetje uporablja kakšne pristope z namenom oblikovanja avtentičnega vodstva? (Če ja) Katere pristope izvaja? (Če ne) Zakaj? Ali se Vam ne zdi pomembno poznavanje le teh?

Podjetje ne izvaja veliko pristopov po mojem mnenju. Poudaril bi pripovedovanje zgodb in sistem mentorstva, a kljub temu ga še nismo spravili na raven, kot si želim. Glede pristopov priznam, da nismo na ravni kot si želimo. Poiskujemo oblikovati letne razgovore z vsakim zaposlenim, torej ena na ena. Na tak način bomo gradili na spoštovanju vrednot in grajenju dobrega vodenja. Tudi vrhnji managerji se vsi ne zavedajo dobro le teh. Že na tem področju imamo veliko izzivov, ki jih moramo prvo premagati, z namenom, da res vsi gradimo in zagovarjamo iste vrednote. Drugih pristopov pa ne poznamo niti ne izvajamo. Le to bo cilj za prihodnost, le to pa bo potrebno še bolj jasno zapisati.

Zaupanje

13. Kaj za Vas pomeni zaupanje na delovnem mestu? Opišite? Kako vi kot vodja vzpostavljate zaupanje na delovnem mestu?

Zaupanje z moje strani do sodelovcev je, da res redko preverjam njihove naloge. Vržamem, da naloge, ki jih dodelim, da je za le te zaposlen primeren in vřžamem v njegov uspeh. Ravno zaradi zaupanja, vřžamem, da bodo tudi zaposleni na delovnem mestu taki v odnosu z mano in v primeru težav, izzivov le to delili z mano. Probamo vzpostaviti vzajemn in odprt odnos. Pokaži spoštovanje do sebe in drugih, bodi dober in neškodljiv. Prav tako si na delovnem mestu pomagamo in priskočimo na pomoč Tudi tako se gradi zaupanje.

Zaupanje v sodelovce

14. Ali se Vam zdi zaupanje med sodelovci pomembno? Kako v podjetju občutite zaupanje med sodelovci?

Da. Sigurno pri načinu našega dela in vodenja. Vzpostavlja se iz dneva v dan. Vidmi, da tisto kar nekdo obljubi potem to naredi v dogovorjenih okvirjih, rokih in stroških. Prav tako če pogledam bolj osebni vidik. Se zaposleni med seboj družijo in veliko povejo tudi osebnih stvari, težav, izizvov in dogodkov, kar po mojem mnenju vzpostavlja in gradi zaupanje oziroma zaupljiv odnos.

Zaupanje v podjetje

15. Ali se Vam zdi zaupanje v podjetje pomembno? Ali po Vašem mnenju zaposleni zaupajo v podjetje kot tako, in kako se po Vašem mnenju to kaže?

Zaposleni zaupajo v podjetje. Vsak dogodek, ki ga organiziramo kot so spomladanska in jesenska druženja, novoletne zabave, kolesarski dnevi, tek in številni drugi dogodki, so zelo dobro obiskani. Preko tega menim, da se zaposleni radi podružijo, kar pa kaže na neko zaupanje in pripadnost podjetju.

Zaupanje v vodstvo

16. Ali se Vam zdi zaupanje v vodstvo pomembno? Ali po Vašem mnenju zaposleni zaupajo v vodjo in kako se po Vašem mnenju to kaže?

Podobno. Po mojem mnenju me zaposleni dobro poznajo in vedo kako in na kakšen način delujem. Velikokrat mi povejo o določenih stvareh, ki jih težijo. Prav tako se obrnejo name v času težav oziroma izzivov. Źelijo si slišati moje mnenje, razmišlanje. Kar seveda cenim, saj to po mojem mnenju kaže na zaupanje v mene.

Izzivi in koristi zaupanja

17. Kateri so po Vašem mnenju ključni izzivi grajenja zaupanja? Kako jih premagujete?

Izzivi pr zaupanju se kažejo v komunikaciji. Vse kar se dogovoriš mora biti s strani vodje in zaposlenih spoštovano. Prav tako kot sem že omenil pri avtentičnem vodenju ne poznamo prav pristopov s pomočjo katerih ga lahko gradimo. Delam tisto kar se mi zdi naravno in potrebno za vzpostavitev le tega iz logike in znanja pridobljenega preko več let.

18. Kakšne koristi vidite v vzpostavitvi zaupanja znotraj podjetja?

Največja korist zaupanja se kaže v dobrih odnosih, kar posledino pripelje do dobrega počutja na delovnem mestu. Vrjamem, da zaposlen, ki se na delovnem mestu dobro počuti je veliko bolj produktiven in pri delu uspešen, kar pa seveda vpliva tudi na podjetje kot celoto, torej uspeh, dobiček in kokurenčnost podjetja.

Pristopi za oblikovanje zaupanja

19. Ali podjetje implementira oziroma redno izvaja kakšne pristope za vzpostavitev oziroma grajenje zaupanja (pripovedovanje zgodb, itd.)? (Če ja) Katere oziroma kako gradi na zaupanju med zaposlenimi, zaupanju v podjetje in zaupanju v sodelovce? (Če ne) Zakaj? Ali se Vam le to ne zdi pomembno?

Ne, sistematično sigurno ne. Dogaja se preko oziroma tekom dela. Dobro se počutimo na delovnem mestu kar je cilj. Z dobrim počutjem pa seveda gradimo na zaupanju in se le ta sigurno povečuje. Kot sem omenil pa prav pristopov za grajenje zaupanja na delovnem mestu ne izvajamo in jih ne poznam.

Povezanost med avtentičnim vodenjem in zaupanjem

20. Ali se Vam zdi, da sta avtentično vodenje in zaupanje povezana? Opišite?

Avtentično vodenje in zaupaje sta povezana. Po mojem mnenju ni zaupanja brez avtentičnega vodenja. Prav tako ni avtentičnega vodenja brez zaupanja. Zato, da se vzpostavita je potrebno delo in grajenje obeh. V prvi vrsti pa seveda zavedanje in prepoznavanje obeh pojmov ter grajenje na njihovi implementaciji v podjetje. Sigurno pa bi lahko oboje v podjetju izboljšali, kljub temu, da obojemu namenimo kar nekaj časa, kar mislim, da občutijo zaposleni vsakodnevno, vidim na tem področju kljub temu priložnosti za izboljšave. Če ne drugega je potrebno gledati veliko širše in razmišljati o prisotnih, ki bi jih v prihodnosti lahko začeli izvajati, da oba stebra dvignemo. Podjetju še na višjo raven.

Priloga 4: Povprečne ocene sodelujočih – ločene po konstruktih

Zaporedna številka sodelujočega	Povprečje za avtentično vodenje (a)	Povprečje za zaupanje (b)	Razlika (a) - (b)
1	4,95	4,58	0,37
2	4,55	4,00	0,55
3	4,60	4,17	0,43
4	4,60	4,25	0,35
5	3,90	3,58	0,32
6	4,00	4,08	-0,08
7	3,95	3,42	0,53
8	3,95	3,92	0,03
9	3,65	3,75	-0,10
10	3,80	3,75	0,05
11	4,55	2,58	1,97
12	4,80	4,92	-0,12
13	4,20	4,42	-0,22
14	4,50	5,00	-0,50
15	3,70	3,33	0,37
16	4,40	4,08	0,32
17	4,35	4,67	-0,32
18	3,75	3,67	0,08
19	4,00	3,83	0,17
20	4,55	4,92	-0,37
21	4,65	4,92	-0,27
22	4,05	3,25	0,80
23	3,50	3,08	0,42
24	4,00	3,75	0,25
25	3,95	4,00	-0,05
26	4,90	3,92	0,98
27	5,00	5,00	0,00
28	4,00	3,83	0,17