

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

AVTENTIČNO VODENJE IN SOCIALNA ORIENTIRANOST VODIJ

Ljubljana, februar 2010

BRANKA ERENDA

IZJAVA

Študentka Branka Erenda izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem dr. Vladom Dimovskim, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.02.2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV AVTENTIČNEGA VODENJA	4
1.1 Razvoj avtentičnega vodenja.....	6
1.2 Koncept avtentičnosti	8
1.2.1 Avtentičnost.....	8
1.2.2 Avtentični vodja in avtentično vodenje	10
1.3 Elementi avtentičnega vodenja.....	15
1.3.1 Pozitivni psihološki kapital	15
1.3.2 Pozitivni moralni vidik	17
1.3.3 Vodje in samozavedanje	17
1.3.4 Samoregulacija in vodja	18
1.3.5 Procesi vodenja in vedenje vodje	19
1.3.6 Regulacija in samozavedanje podrejenih	21
1.3.7 Proces razvoja podrejenih.....	21
1.3.8 Vloga pozitivne organizacijske povezanosti	21
1.3.9 Resnična trajna uspešnost.....	22
1.4 Razlikovanje avtentičnega vodenja od povezanih teorij vodenja.....	23
1.4.1 Razlikovanje med avtentičnim in transformacijskim vodenjem	24
1.4.2 Razlikovanje med avtentičnim in karizmatičnim vodenjem	25
1.4.3 Razlikovanje med avtentičnim in strežniškim ter spiritualnim vodenjem	26
2 SOCIALNA ORIENTIRANOST VODIJ.....	27
2.1 Inteligenca, socialna inteligenca.....	29
2.1.1 Socialna inteligenca.....	30
2.1.2 Dimenzije socialne inteligence.....	31
2.1.3 Negovanje in izboljšanje ravni socialne inteligence.....	32
2.2 Socialna inteligenca in novejša spoznanja o vodenju.....	32
2.2.1 Dobro uglašeni vodja.....	36
2.2.2 Socialno inteligentni vodja	37
2.2.3 Pomembnost socialne inteligence.....	37
2.2.4 Socialni kapital v vodji.....	38
2.3 Socialne vrednote so gonilo zvestobe podrejenih	38
2.3.1 Organizacijska socialna odgovornost	39
2.3.2 Piramida organizacijske socialne odgovornosti	40
2.3.3 Razvoj organizacijske socialne odgovornosti.....	40
2.3.4 Piramida OSO.....	41
3 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE XLAB D.O.O.	43
3.1 Razvojna pot XLAB	43
3.1.1 Struktura organizacije XLAB.....	44
3.1.2 Vodenje organizacije XLAB	45
3.1.3 Zaposleni v učeči se organizaciji XLAB	45
3.1.4 Poslovna strategija organizacije XLAB	46

3.1.5	Vrednote organizacije XLAB	47
3.1.6	Namen in vizija organizacije XLAB.....	47
3.2	Orientiranost XLAB.....	47
3.2.1	Prepoznavanje avtentičnosti v XLAB-u	47
3.2.2	Socialni kapital – zaposleni kot vrednost družbe.....	49
3.2.3	Demokratska kultura organizacije	50
3.2.4	XLAB je učeča se organizacija – znanje kot vrednost.....	50
3.2.5	Socialna orientiranost – družbena odgovornost.....	51
4	ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE ZA ORGANIZACIJO XLAB	51
4.1	Namen izvajanja raziskave znotraj organizacije.....	52
4.2	Predstavitev metodologije.....	53
4.2.1	Opis vzorca anketiranih zaposlenih	54
4.2.2	Opis anketnega vprašalnika	55
4.2.3	Potek anketiranja.....	55
4.2.4	Priprava podatkov	56
4.3	Rezultati	56
SKLEP	64
LITERATURA IN VIRI.....	67
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1:	Porast zanimanja za področje avtentičnega vodenja	6
Slika 2:	Vsi smo bolj ali manj avtentični	10
Slika 3:	Učinki opolnomočenja.....	14
Slika 4:	Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	16
Slika 5:	Piramida organizacijske socialne odgovornosti (Piramida OSO)	40
Slika 6:	Prepoznavanje avtentičnosti v XLAB-u	48
Slika 7:	Prepoznavanje avtentičnosti v XLAB-u	48
Slika 8:	Krepitev socialnega kapitala.....	49
Slika 9:	Odsev avtentičnosti v XLABU-u.....	63

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Osnove socialne moči	29
Tabela 2:	Pet dimenzij socialne inteligence.....	31
Tabela 3:	Identificiranje prednosti in pomanjkljivosti socialne inteligence	33
Tabela 4:	Povprečne ocene po posamezni trditvi na ravni celotne organizacije pri preverjanju prve hipoteze.....	57

Tabela 5: Povprečne ocene po posamezni trditvi na ravni celotne organizacije pri preverjanju druge hipoteze	59
Tabela 6: Povprečne ocene po posamezni trditvi na ravni celotne organizacije pri preverjanju tretje hipoteze	60
Tabela 7: Povprečne ocene po posamezni trditvi na ravni celotne organizacije pri preverjanju četrte hipoteze	62

UVOD

»Vodenje je stvar inteligence, zanesljivosti, človečnosti, poguma in discipline. Zanašanje le na inteligenco vodi v uporništvu. Izkazovanje zgolj človečnosti pelje v slabištvo. Obsedenost z zaupanjem se sprevrže v norost. Odvisnost od velikosti poguma se konča z nasiljem. Pretirana disciplina, strogost, nepopustljivost rodijo krutost. Ko pa ima en sam človek vseh pet vrlin hkrati in vsaka med njimi deluje v skladu s svojim namenom, potem je tak človek lahko vodja,« (Sun Cu).

Nagle spremembe v družbenem okolju od organizacij zahtevajo gibljivo poslovanje in pripravljenost na nove dosežke z implementacijo novih procesov in znanj. Tehnološki razvoj, prodor na internacionalne trge, občutenje globalizacije in vrednotenje novih pričakovanj zaposlenih v smislu skupnih dosežkov sprožajo spremembe na vseh področjih, ki obdajajo organizacijo in učinkujejo na njeno delovanje. Zaradi vseh premikov in napredkov se morajo organizacije hitreje odzivati, predvsem se hitreje učiti in znanje izkoriščati učinkoviteje kot konkurenca. Sodobnim organizacijam uspeh ni zagotovljen le zaradi konkurenčnosti, dobre strategije, razpršitve tržnih sil, znanja in povezav. Dolgoročni uspeh je danes skupek več funkcij in dejavnikov, med katerimi je pomembna vloga pripisana procesu vodenja in vodjem kot osebam z močjo in voljo za nove premike in dosežke. V sodobni organizaciji pomemben delež predstavljajo »mehki« vložki, ki izhajajo iz ljudi v določeni organizaciji.

Vodenje v organizaciji močno vpliva na uresničevanje strategije organizacije. Učinkovitost organizacije pri uresničevanju strategije je funkcija vključenosti članov organizacije v uresničevanje in njihovo sodelovanje pri tem. Do uspeha vodijo organizacijo vodje, ki imajo vizijo in pogled v prihodnost ter poglobljeno spremljajo dogajanje v okolju organizacije. Vodje prepoznajo in uporabijo potencial kadra, iz njega črpajo presežke in skupek znanj usmerjajo v okolje ter tako dosegajo dobre rezultate.

Donald (1997, str. 2) meni, da celo najbriljantnejša strategija potrebuje za uspeh učinkovito vodenje. V preteklosti je bil večji poudarek na ohranjanju dobičkonosnosti in uspešnega poslovanja, zato je bila vloga vodenja zanemarjena, podcenjena in nemalokrat napačno razumljena. Desetletja proučevanj in raziskovanj procesa vodenja so potrdila, da obstaja tesna povezava med dobrimi rezultati organizacije in uspešnim vodenjem, to pa je povečalo in utrdilo njegov pomen, njegovo vlogo in sprožilo dinamična razmišljanja, razprave in študije o pristopih k vodenju.

Hammer in Champy (1995, str. 11) izpostavljata, da je gospodarstvo zašlo v težave, ker je v novo poslovno stoletje vstopilo z organizacijami, ki še vedno delajo po načelu in metodah, ki so se oblikovale v preteklih dveh stoletjih: brez posluha za dogajanja v okolju.

Vstop v poslovni svet namreč ni mogoč brez znatnih premikov na vseh področjih organizacijskega delovanja. Zaradi sprememb na trgu, katerim se organizacije morajo prilagajati, so se izoblikovali različni slogi vodenja organizacij. Naloge vodij so postale širše, obsegajo vsa ključna področja in jim tako omogočajo učinkovito sodelovanje s podrejenimi ter doseganje osebnega razvoja vseh vključenih. V vsaki organizaciji se morajo vodje vživeti v več vlog – so usmerjevalci, motivatorji, spodbujevalci, nadzorniki, zaupniki, mentorji, vizionarji, saj je vodenje naloga, ki za doseganje pozitivnih rezultatov zahteva uporabo moči vplivanja. Vodenje je zato postalo mehkejše, bolj gibko, v svojih pristopih skuša prepoznati in oplemenititi vse dragocenosti kadra in tako ustvariti pravo sinergijo v vseh delih organizacije.

Še desetletje nazaj je veljalo nenapisano pravilo, da so čustva vodje nepotrebna za uspešno vodenje in usmerjanje organizacije. Danes je povsem drugače. Topli odnosi tako znotraj organizacije kot odnosi s poslovnimi partnerji so želja in interes vsake zdrave organizacije. Način, kako vodja dojema dogajanja okoli sebe in se nanje odziva, ima posebno težo, saj vodje ustvarjajo pomen za skupino. Upoštevanje čustvenih dejavnikov je samo je samo eden izmed elementov na poti k doseganju dobre poslovne prakse, ki kategorično zahteva vključenost človeškega faktorja. Sims, Faraj in Yun v množici nastalih teorij povzemajo, da je vodja tisti, ki uporablja različne sloge ali vedenja in preko njih vpliva na misli in vedenja drugih (Sims, Faraj & Yun, 2009, str. 150).

Nove slogi vodenja ohranjajo stare temelje in prioritete, usmerjene v doseganje dobrih rezultatov, a so posodobljene, dodelane in nadgrajene z »mehkimi« elementi, ki so dodana vrednost. Vodje se zavedajo, da se napredek in dosežki gradijo na znanju in zaupanju vseh zaposlenih, ki z njimi pristno sodelujejo. Vodja mora znati prepoznati skrite in neizkoriščene potenciale znotraj kadra in jih po najboljših močeh razvijati in usmerjati glede na potrebe organizacije. Zaradi vseh sprememb v poslovanju organizacij se je togost, zaradi katere je proces vodenja deloval skoraj rutinsko, morala izgubiti. Danes sta v procesu vodenja vse bolj prisotna duhovni vidik in občutek za ljudi, zaposlene. Če je bila v preteklosti funkcija vodenja okrnjena, je sedaj obogatena z razumskim pristopom k poslovanju, vodenju organizacij. Poudarek je na odnosu med vodji in tistimi, ki jih ti vodijo.

V svoji magistrski nalogi sem se posvetila pojavu avtentičnega vodenja in njegovi povezavi s socialno orientiranostjo, in sicer na primeru organizacije XLAB razvoj programske opreme in svetovanje d.o.o. (v nadaljevanju XLAB).

Namen magistrskega dela je izpostaviti povezavo med avtentičnim vodenjem in socialno orientiranostjo. Poseben poudarek je na iskanju socialne orientiranosti, socialne inteligence kot tistih lastnosti, ki bistveno določajo avtentičnega vodjo. Z vodenjem, ki zavestno sledi potrebi po nenehnem učenju in sprejemanju ter nadgrajevanju znanja, je mogoče dosegati spremembe v

želeni smeri in se približati zastavljenemu cilju. Preverila sem veljavnost predpostavke, da med avtentičnim vodjo in socialno orientiranostjo obstaja pozitivna povezanost ter izpostavila najbolj pogoste in najbolj izrazite vplive organizacije s takšnim slogom vodenja na podrejene, na okolje organizacije in ne nazadnje tudi navzven, na zunanje okolje.

Praktični cilj dela je na podlagi spoznanj iz literature, proučene teorije s področja dosedanjih raziskav in rezultatov raziskave, ki sem jo opravila sama, analizirati socialni čut avtentičnega vodje, predstaviti morebitna nepredvidena odstopanja od pričakovanj in osebne poglede na morebitne spremembe in usmeritve v prihodnosti.

Pri pisanju magistrske naloge sem si pomagala s strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev. Dodala in uporabila sem prispevke, vire in članke, ki opisujejo najnovejša spoznanja s področja vodenja in pojmov, ki so ozko povezani z njim. Med najpomembnejšimi naj samo omenim avtentično vodenje, učečo se organizacijo, socialno orientiranost, socialni kapital in socialno inteligenco. Med domačimi avtorji sem poiskala tiste, ki so znani po svojem raziskovalnem delu na omenjenem področju in predstavljajo temelj za branje gradiv z omenjeno tematiko. V svoji nalogi sem se oprla na avtorje, ki so vodilni pri obravnavanju omenjenih tem.

Primarne podatke za podkrepitev magistrske naloge sem pridobila s pomočjo izvedenega anketnega vprašalnika znotraj organizacije, ki sem jo uporabila za proučevanje teme. Sam anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi del anketnega vprašalnika s štirimi vprašanji je namenjen opisu delovnega mesta, znotraj katerega anketirani zaposleni dela, opredelitvi njegove funkcije s stališča poročanja nadrejenim. Drugi del se nanaša na vprašanja, vezana na samo občutenje v delovni organizaciji. Tretji del anketnega vprašalnika zajema demografska vprašanja in vprašanja o samem anketiranem zaposlenem, njegovi starosti, izobrazbi in delovnih izkušnjah v organizaciji. Na podlagi povezave avtentičnega vodenja in socialne orientiranosti sem izluščila najpomembnejše prispevke in podala priporočila za povečanje uspeha sodobnim slogom vodenja.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. Poglavja so razdeljena tako, da v podpoglavjih prehajam od splošnega k podrobnemu. V uvodnem delu je predstavljena proučevana problematika, namen, cilji in metode dela. Prvi dve poglavji predstavljata teoretično podlago, ki mi je pomagala pri povzemanju karakteristik avtentičnega vodje in področja socialne orientiranosti. Prvi del naloge je namenjen predstavitvi sodobnega in čedalje bolj proučevanega sloga avtentičnega vodenja. Sledi drugo poglavje s teorijo s področja socialne orientiranosti, socialnega kapitala in socialne inteligence. Tretje poglavje je namenjeno predstavitvi organizacije XLAB, ki v svoji poslovni viziji in strategiji izpostavlja komponenti, predstavljeni v prvem in drugem poglavju. Četrto poglavje je namenjeno analizi rezultatov raziskave v organizaciji XLAB. Magistrsko delo sem zaključila s sklepom, v katerem sem povezala ključne ugotovitve prejšnjih poglavij. Za seznamom literature in virov sem priložila še dve prilogi.

Čeprav so razsežnosti uspešnega vodenja nevidne, odločajo o tem, kako učinkovito bo vodenje. Vse bolj se izpostavljajo elementi, kot so prvinsko vodenje, socialna in čustvena inteligenca. Vodje, ki znajo uporabljati čustveno in socialno inteligenco, imajo v rokah orodje, ki vodi celotno organizacijo na pot preobrazbe in spoznavanja moči vodenja. Socialna orientiranost vodje je morda le delni prispevek k doseganju poslovne odličnosti, a sta njeni širina in razsežnost neprecenljivi za uveljavljanje sodobnih slogov vodenja v prihodnosti.

1 OPREDELITEV AVTENTIČNEGA VODENJA

»Ni pomembno, kaj se vodje namenijo storiti, na primer popraviti strategijo ali spodbuditi tim k ukrepanju; njihov uspeh je vedno odvisen od tega, kako to storijo. Če vodje vse drugo naredijo prav, a jim ne uspe usmerjati čustev v pravo smer, njihova prizadevanja niso tako uspešna, kot bi lahko bila ali bi morala biti,« (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, str. 20).

Sodobne teorije managementa, med katere uvrščamo funkcijo vodenja, so v zadnjih letih začele pripisovati večji pomen avtentičnemu vodenju. »Avtentično vodenje in avtentični vodje so pri sodelavcih sposobni spodbuditi zaupanje, aktivnost, optimizem, prožnost, motivacijo, zavezanost, zadovoljstvo in pozitivno vključenost, kar je pogoj, da lahko zaposleni neprestano izboljšujejo svoje delo in rezultate,« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 20). Avtentični vodja tako zaposlenim omogoči, da pri delu čim bolj uporabljajo svoje sposobnosti in razvijajo nove. Avtentično vodenje zato najpogosteje povezujemo z učečo se organizacijo in višjo ravnjo sodelovanja vodij s podrejenimi na vseh ravneh organizacijskega prepletanja.

Večina organizacij se je znašla na razpotju neusmiljene globalizacije in silovitih nihanj znotraj in zunaj organizacijskega okolja, ki ga je za ohranjanje konkurenčnosti potrebno uspešno obvladovati. Okolje je postalo vse zahtevnejše, zato je bilo potrebno funkcijo vodenja prilagoditi trgu, ostalim organizacijskim procesom in ob tem dosegati dobre rezultate, predvsem pa ohraniti zaupanje podrejenih. Staremu slogu vodenja so dodali elemente, ki so funkcijo vodenja izboljšali, ji znova vdahnili življenje in gibljivost. Funkciji vodenja je bil dodan mehki del, ki ga sestavljajo, moralne vrednote vodje, vodenje z identiteto vodje in zaupanje, kar jo je posodobilo in povezal s celotnim okoljem.

Zaposleni v organizacijah sledijo identiteti vodij. Ta je instrument pridobivanja zaupanja zaposlenih, poslovnih partnerjev, kupcev in širšega okolja organizacije, v katerem se le-ta s svojim poslovanjem celovito predstavlja. »Avtentično vodenje se od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja privzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju,« (Dimovski et al., 2009, str. 102).

Posebnost modela avtentičnosti je v tem, da onemogoča status quo v organizaciji, zato pravimo, da je povezan z učečo se organizacijo. Prav neprestano gibanje v procesu vodenja, učenja in razvoja omogoča organizaciji, da sledi potrebam trga spretneje od konkurence in se na spremembe hitreje odziva. Organizacija aktivno komunicira z okoljem in se odziva po najboljših močeh, da bi ostala konkurenčna. Organizacija sprejema spremembe glede na konkretne potrebe gospodarskega okolja, nanje se odziva z močjo in znanjem kadra. Danes v strokovni literaturi in člankih pojem znanje največkrat zasledimo v povezavi z napredkom in razvojem. Opredeliti ga je mogoče kot neko celoto tistega, kar smo zaznali, odkrili ali se naučili (Pučko, 1998, str. 560).

S samo uvedbo avtentičnega sloga vodenja se celotna organizacija »tiho« zaveže k nenehnemu učenju in sledenju dinamike tržnih sprememb. Organizacije zase naredijo največ, če se zavežejo k ohranjanju učeče se poti do konkurenčnosti. To je zanje seveda največja preizkušnja, saj je v času uspeha najpomembnejše ohraniti realno sliko o okolju. Številne organizacije, ki se oklepajo zastarelih in celo škodljivih vrednot in vedenja, lahko postanejo žrtve lastnega uspeha (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 302).

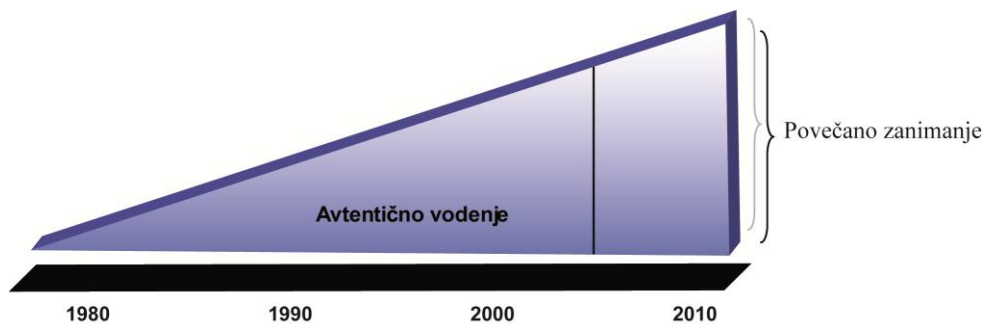
Avtentično vodenje je pojem, katerega konstrukt so obravnavali že starogrški filozofi in pomeni »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz« (Dimovski et al., 2009, str. 104). Njegov pravi pomen in uporabnost v poslovnem okolju je postal vidnejši v osemdesetih letih, ko so prve organizacije hitele za doseganjem ali ohranjanjem svojih prednosti pred konkurenti. Povečano osveščanje o pomenu avtentičnega vodenja je zaslediti od leta 2004 dalje, kar bo razvidno v nadaljevanju naloge iz prispevkov, člankov in študij določenih avtorjev.

Kljub temu da je teorija procesa avtentičnega vodenja opisana in predstavljena v domači in tuji literaturi, se še vedno intenzivno razvija, predvsem na področju empiričnih preverjanj temeljnih konceptov teorije. Opaziti je določena razhajanja v pogledih na avtentično vodenje glede na določitev faktorjev, ki ga sestavljajo, ter pripisovanju njihove pomembnosti. Avtentično vodenje v veliki meri prispeva h gradnji temeljnih sprememb v organizaciji, saj ljudje skozi ta slog vodenja prepoznajo večjo povezanost s svojim delovnim okoljem in celotno organizacijo. Avtentičnost ustvarja zaupanje in predanost med podrejenimi in njihovimi vodji, kar prispeva k preglednemu odnosu in ustvarjanju zaupanja. Takšen slog vodenja povečuje učinkovitost sodelujočih. Avtentični vodja svoje podrejene ciljno usmerja s podporo in osredotočanjem na rast in razvoj podrejenih in sebe.

Po obsegu in vsebini strokovne literature s področja avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2009) sodim, da je za ta slog vodenja vse več zanimanja. Pričakovati je, da bo v prihodnosti vse več učečih se organizacij, ki bodo udeležene avtentičen slog vodenja. Učeča se organizacija podpira avtentični slog vodenja. Avtentično vodenje je po drugi strani tisti slog vodenja, ki spodbuja razvoj in učenje organizacije ter jo s preobrazbo pripelje do stanja učeče se organizacije. Ko

organizacija doseže preobrazbo v učečo se, je z vlaganji v razvoj, znanje in ljudi potrebno nadaljevati tudi v prihodnje. Ker se okolje spreminja, je to za organizacijo, ki želi spremembam slediti, neskončen proces. Povečano zanimanje za avtentično vodenje gre pripisati predvsem sami funkciji avtentičnega vodje, ki ima kot tak specifičen vpliv, ki sega do vseh v organizaciji. Vsi elementi preobražene organizacije in njene pozitivne spremembe v kulturi in identiteti se vzpostavijo šele po daljšem, kontinuiranem obdobju avtentičnega sloga vodenja.

Slika 1: Porast zanimanja za področje avtentičnega vodenja



Avolio in Gardner (2005, str. 316) sta v svojem članku zapisala, da seganje za novimi izzivi na trgu, tehnologijami, potrebami trga in ohranjanju konkurenčnosti v današnjem okolju potrebuje osredotočanje na povrnitev zaupanja, upanja in optimizma ter tako pravočasno spreobrnitev organizacije pred krizo. V znanosti v prejšnjem stoletju ni bilo večjih raziskav na področju razvoja modelov vodenja, zaslediti je le »post hoc« konceptualizacije in testiranje z majhno natančnostjo. Ravno zato se je Avolio skupaj z raziskovalci odločil za drugačen pristop k problemu in razvil model avtentičnega vodenja začevši z integriranjem dinamičnega procesa razvoja skozi lastni konceptualni model. To je model, ki predstavlja osrednje izhodišče za razvoj nove teorije vodenja v svetu (Avolio & Gardner, 2005, str. 317).

Avtentično vodenje je proces, ki prepozna in odgovarja na potrebe po novih slogih vodenja, ki bi ustrezale potrebam vseh vključenih v sodobno delujoči organizaciji. Pomen avtentičnosti je v poznavanju sebe, sprejeti se moramo takšne, kot smo. Iskreni moramo biti zaradi in za sebe, ne zaradi drugih. Avtentično vodenje se ne podeli ali dodeli z delovnim mestom. Moramo si ga prislužiti z integriteto (Dimovski et al., 2009, str. 21).

1.1 Razvoj avtentičnega vodenja

V minulem stoletju je večina teorij s področja vodenja nastajala, ne da bi se osredotočala na razvoj procesa vodenja. Pri določenih teorijah zato pomanjkljivosti opazimo hitro, spet druge pokažejo svoje prednosti in slabosti skozi daljše obdobje izvajanja v organizaciji. Glavni vzrok,

da so nekatere organizacije obtičale v času in izgubile stik s sodobnim okoljem, gre pripisati premajhnemu poudarjanju pomena procesa vodenja in oblikovanja tega procesa glede na vse spremenljivke organizacije. Zaradi ohromljenega vodenja so te organizacije ostale brez svojega deleža na konkurenčno naravnem trgu, kjer si prostor izborijo le najboljši.

Vodenje je neotipljiv pojem, ki ga je težko uspešno udejanjati brez osredotočanja na potrebe okolja, znotraj katerega organizacija deluje. Težavnost uspešnega in učinkovitega vodenja je posebej izrazita v sodobnem času, ki je poln izzivov in zahteva hitro odzivnost na vsako spremembo na trgu. Organizacije in njihovi vodje so zaznali, da so premalo odzivni oziroma se odzivajo prepozno, zato so v vodenje vnesli novo dimenzijo, ki odločno podpira učenje in razvoj celotne organizacije. Sama teorija avtentičnega vodenja je dokaj nov pojav, ki v organizacijah prebuja željo po novem in boljšem. Spremenljivi in negotovi časi, v katerih so se znašle vse organizacije, so prinesli hitre spremembe s poudarkom na odzivnosti in povezanosti, zato so bili potrebni novi pristopi na vseh področjih, vključno s področjem vodenja in usmerjanja organizacij.

Različnost pogledov znotraj avtentičnega vodenja pomeni iskanje novih razsežnosti pri nadaljnjem razvoju tega pojava. Ta različnost je pomenljiva: pojav je v zadnjih letih pridobil na pomenu, pričakovati je, da bo njegova dodana vrednost v celotnem organizacijskem procesu vedno večja in da ga bo skrbno načrtovalo in izvajalo vse več organizacij. V kontrastu na kognitivni poudarek pojmovanja avtentičnega vodstva Michie in Gooty (2005) raziskujeta vpliv vrednot in čustev na avtentičnost vodje. Natančneje, trdita, da samo transcendentne vrednote, na primer univerzalne vrednote, kot so socialna pravičnost, enakost in širokournost, dobrodelne (humanitarne, karitativne) vrednote, kot so poštenost, zvestoba in odgovornost, ter druga pozitivno usmerjena čustva, kot so hvaležnost, dobro ime, spoštovanje in skrb za druge, igrajo pomembno vlogo pri nastajanju avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005, str. 318).

V središču njune teze je prepričanje, da bodo pozitivna čustva, kot sta hvaležnost in spoštovanje, motivirala avtentične vodje, da bi s svojim vedenjem odražali vrednote, kot so poštenost, enakost in zvestoba. Pozitivna čustva lahko v veliki meri prispevajo k oblikovanju odnosa med avtentičnim vodjo in podrejenimi. So poglobitnega pomena, saj s svojo prisotnostjo vzpostavijo prvo zaznavno razliko v odnosu med vodjo in podrejenimi.

Eagly (2005) je nadaljevala z iskanjem veznih pogojev za nastanek teorije avtentičnega vodenja. Proučevala je primere, kjer so se vodje vedli in delovali v načelu s svojimi vrednotami, a jim kljub temu ni uspelo vzpostaviti uspešnega odnosa v smislu avtentičnosti s svojimi podrejenimi. Razloge za neuspeh lahko iščemo v artikulaciji vrednot, ki jih vodja ni delil ali ni delil na pravi način s svojimi podrejenimi oziroma je pri njih naletel na odpor. Takoj ko podrejeni izgubijo stik z vodjo – kot v omenjenem primeru zaradi deljenih vrednot – v procesu vodenja opazimo

neuspeh. Podrejeni izgubijo zaupanje v svojega vodjo, razočaranje pa vodi nazaj: na začetno točko, ko so upali, da resnično obstaja vez med njimi in vodjo (Avolio & Gardner, 2005, str. 318–319). Izguba je obojestranska in kaže na razsežnost mehkih dimenzij, ki so pomemben element sodobnih slogov vodenja. Ljudje še vedno iščejo in največji pomen pripisujejo vrednotam, kot so zaupanje, iskrenost in občutek pomembnosti pri vseh vlogah v življenju.

Večina avtorjev, ki so spremljali razvoj avtentičnega vodenja, se strinjajo v enem. Z nadaljnjim razvojem avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij ni potrebno hiteti. Za njun razvoj si je treba vzeti zadostno mero časa in premišljeno načrtovati nadaljnje korake. Vsako novo teorijo je potrebno najprej preveriti, preizkusiti, ugotoviti njen namen in njeno zasnovo. Poleg teoretičnih zasnov so nujne empirične raziskave in prilagodljivost zahtevam organizacij.

1.2 Koncept avtentičnosti

Pojmi, kot so avtentičnost, avtentični vodja, avtentično vodenje in razvoj avtentičnega vodenja, nam razkrivajo konceptualne zasnove avtentičnosti v celoti. Teorija avtentičnosti je novejši pojem, ki ima svojo zgodovino zakoreninjeno v humanistični psihologiji in pozitivni psihologiji, ki sta postavili temelje avtentičnosti. Osredotočanje na izvor avtentičnosti v času, ko je teorija še vedno v fazi evolucije, je zelo obetavno, saj s tem bogatimo naše razumevanje do bolj specifičnih slogov vodenja. S tem ko izkazujemo razumevanje in zanimanje za novejša sloga vodenja, jim dajemo dovolj prostora, da se razvijajo v smereh, ki jih današnje organizacije potrebujejo za uspešno delovanje.

Avtentičnost se odraža (Dimovski et al., 2009) preko osebnih vrednot in prepričanj. Odraža se v posameznikovem poznavanju svojih prednosti in slabosti do te mere, da ima samozavest, upanje, optimizem in prožnost za vključevanje in opolnomočenje drugih v procese soodločanja na vseh področjih življenja. Avtentični vodja posledično pri vodenju udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju (Dimovski et al., 2009).

1.2.1 Avtentičnost

Koncept avtentičnosti ima svoje začetke v grški filozofiji »to tine own self be true«. To je bistvo avtentičnosti, poznati sebe in se ohranjati takšne, kot smo. Avtentično vodenje ni sledenje idealiziranemu stereotipu vodenja, temveč je unikatni slog vodenja, ki izhaja iz samega vodje in skupka njegovih osebnih značilnosti. Avtentični vodja je »tak, kot je« in se ne spreminja ali preoblikuje zato, da bi dosegal pozitivne opazke s strani podrejenih ali ostalih udeležencev, ki so v stiku z njim.

Rogers (1959, 1963) in Maslow (1968, 1971) sta se kot humanistična psihologa osredotočila na razvoj in delovanje samosprožilnih (angl. *self-actualizing*) posameznikov, ki so usklajeni s svojo naravo ter jasno in natančno vidijo sebe in svoje življenje. To so posamezniki z jasno opredeljenimi in dosegljivimi cilji. Nikoli se ne osredotočajo na doseganje ciljev, ki presegajo moči in sposobnosti človeka. Njihovi cilji so realni in dosegljivi. Usmerjeni so v prihodnost in vedno sami aktivirajo dejanja. Pri reševanju problemov ne potrebujejo spodbujanja drugih, saj se zelo dobro vživljajo v situacije in se, ko spoznajo problem, sami odločajo za reševanje ali izboljšave. Ti ljudje polno funkcionirajo, ne ozirajo se na pričakovanja drugih, bolje izbirajo zase in za svoj osebni razvoj. Maslow (1971) označuje samosprožilne ljudi kot ljudi z visokimi etičnimi prepričanji in načeli (Avolio & Gardner, 2005, str. 318–319).

Kot sem že v uvodu na kratko nakazala in bo vidno v nadaljevanju, so prav ideje humanistične psihologije znatno prispevale k intelektualni dediščini in razmišljanju o razvoju avtentičnega vodenja. Kljub temu da so definicije avtentičnosti podane (Avolio & Gardner, 2005, str. 319), je nekaj takih, ki zamenjujejo pojem avtentičnosti z iskrenostjo (Erickson, 1995).

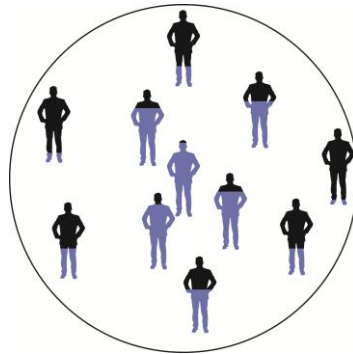
V svojem delu *Odkritost in avtentičnost* (angl. *Sincerity and Authenticity*) (1972) je Trilling definiral iskrenost kot ujemanje med priznanjem in dejanskimi občutki. To pomeni, da se iskrenost nanaša na obseg, v katerem je pasivno izražanje čustev in misli usklajeno z realnostjo. Ta opredelitev pomeni, da je eno v povezavi z drugim. Nekogaršnja iskrenost je torej mera iskrenosti, do katere je predstavljena drugim in jo v tolikšni meri drugi zaznajo, in ne pove, v kolikšni meri je oseba takšna, kot je (Trilling, 1972; Erickson, 1995).

Kasnejši konstrukt se priključi domeni o avtentičnosti ali odnosu do samega sebe (Erickson, 1995). Poznavanje samoreferenčne narave o pristnosti je bistvenega pomena za poznavanje in razumevanje konstrukta. V nasprotju z iskrenostjo in pristnostjo avtentičnost ne vključuje eksplicitnega upoštevanja drugih. Ravno nasprotno, avtentični jaz v celoti soobstaja za zakoni lastnega bitja (Erickson, 1995).

Zaradi socialnosti človekove narave se ljudje še vedno oziramo na mnenja, ki jih naši naravi in jazu pripisujejo drugi. Kljub temu te ocene ne nadomeščajo pomena, ki si ga pripisujemo sami po sebi. To pomeni, da se sami najbolj poznamo in verjamemo v to, kar smo. Lastno prepričanje in mnenje o nas samih je še vedno tisto, iz česar kot socialna bitja izhajamo. Če ne zavračamo ključnega vpliva in vpliva družbenih odnosov na samo vsebino lastne osebnosti/jaza, potem to pomeni, da včasih akter občuti te vsebine, kot bi bile vključene v avtonomni jaz (Erickson, 1995). Osredotočenost na avtentičnost zahteva usmerjanje in posvečanje pozornosti k izkušnjam akterja (Goffman, 1963). Erickson (1995) bolj natančno opredeli avtentičnost in neavtentičnost s pridevnikoma *relativen* in *zanesljiv*.

Erickson in Heidegger (1962) avtentičnosti ne opisujeta kot funkcijo stanja, po njuno ljudje niso nikoli povsem avtentični ali neavtentični. Lahko so opisani le s stopnjo doseganja ravni avtentičnosti, zato so nekateri vodje bolj avtentični, drugi manj (Avolio & Gardner, 2005, str. 320). Torej smo vsi ljudje avtentični, razlikujemo se le po tem, do kolikšne mere avtentičnost izhaja iz nas, koliko jo drugi ljudje zaznavajo in kako jo znamo uporabljati. Namerno doseganje ali izpostavljanje avtentičnosti je nesmiselno, saj s tem poskušamo dosegati avtentičnost, ki ne izhaja iz nas samih.

Slika 2: Vsi smo bolj ali manj avtentični



1.2.2 Avtentični vodja in avtentično vodenje

»Pečečnik je prepričan, da je avtentičen vodja vsak menedžer, ki si upa svojo osebnost prenašati v okolje. Dober vodja ves čas razvija in svoje znanje prenaša na sodelavce, ki lahko nato projekte vodijo sami. Kandusova pa je prepričana, da mora dober vodja imeti pri svojih delavcih predvsem zaupanje, da je pošten, moralen, da sodelavce motivira in spodbudi k razmišljanju, da so lahko še boljši in da delajo bolje in drugače. Škrabec ji je pritrnil in dejal, da si sam prizadeva, da se nenehno razvija in da s tem daje sodelavcem najboljši zgled in motiv,« (Petkovšek, 2010).

Prve aplikacije avtentičnosti v procesu vodenja so se pojavile na področjih sociologije in izobraževanja. Sociolog Seeman (1960) se je raje, kot da bi poudarjal avtentičnost, odločil, da se osredotoči na empirične in konceptualne osnove neavtentičnosti, ki jih je videl in dojemal kot preveč umetno ustvarjene igralske vloge vodij, ki si prizadevajo delovati v skladu z zahtevami, ki izhajajo iz javnih vlog.

Čeprav je Seeman razvil lestvico za merjenje neavtentičnosti, je bila veljavnost postavljenega konstrukta precej vprašljiva (Brumbaugh, 1971) in je zato padla v nemilost ostalih raziskovalcev s tega področja. Henderson in Hoy (1983) sta obnovila konstrukt na področju izobraževalnega vodenja. Preoblikovala sta lestvico, ki jo je postavil Seeman, in ji dodala nekaj novih elementov.

Vodjo sta označila kot neavtentičnega takrat, ko se preveč poistoveti s stereotipi, zahtevami in pričakovanji, povezanimi z vlogo vodje (Avolio & Gardner, 2005, str. 321). Neavtentični vodja se predvsem umetno posveča svoji vlogi in ji pripisuje nek pomen, ne oziraje preveč ali dovolj na dogajanja okoli sebe. Njegove misli so obremenjene z lastnimi predstavami, kakšen naj bi bil kot vodja, in s pričakovanji – namesto da svobodno vstopi v krog organizacije in se poskuša ravnati po svoji presoji. Torej mora sodobni vodja – kot je avtentični – posedovati sluh in čut za dogajanja v organizaciji in realno reševati nastalo problematiko v svojem krogu.

V nasprotju s tem zgodnjim obravnavanjem avtentičnosti in z osredotočanjem na neavtentičnost se sedanji koncepti avtentičnosti osredotočajo na pozitivno psihologijo in sprejemajo bolj pozitivno osredotočanje na tisto, kar predstavlja razvoj avtentičnega vodenja (Luthans & Avolio, 2003). S pozitivno psihologijo in njenim vključevanjem v proces vodenja se poskuša vnesti in nadoknaditi manjkajoča vez med vodjo in ostalimi udeleženci. Pozitivni psihološki potenciali so ključnega pomena za doseganje sprememb na vseh ravneh organizacijskega delovanja in vodijo organizacijo na višji nivo delovanja.

Avolio, Luthans in Walumbwa (2004b) definirajo avtentične vodje kot tiste, »ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja ter jih drugi dojemajo kot zavedajoče se svojih in tujih vrednot, moralnih pogledov, znanja in moči; zavedajo se vsebine, v kateri delujejo, in so zaupljivi, pripravljeni pomagati, optimistični, odporni in visokih moralnih vrednot«.

Podoben konstrukt avtentičnega vodenja v organizacijah sta razvila Luthans in Avolio (2003), in sicer sta ga označila kot proces, ki zajema pozitivne psihološke potenciale in visoko razvito organizacijsko delovanje. Rezultat se kaže v večjem samozavedanju in samoregulaciji pozitivnega vedenja ter v spodbujanju pozitivnega samorazvoja (Avolio & Gardner, 2005, str. 321). To je zelo velik dosežek za organizacijo, saj ti vplivi vodijo do večjih sprememb in sežejo do preoblikovanja kulture organizacije. Medtem ko je nekaj raziskovalcev delalo na izboljšavi teorije, so bili med njimi tudi takšni, ki so jo jemali dobesedno. Oprijemanje in izvajanje navodil brez lastnih pogledov na problematiko lahko pripelje do povsem nasprotnih rezultatov od želenih.

Cooper, Scandura in Schriesheim (2005) so tako poudarili, da bi morala biti začetna konceptualizacija obvezno večdimenzionalna in pri tem vključevati elemente z različnih področij ustvarjanja, med katerimi navajajo vedenje, stanje in pripise. Pri tem je skupaj z raziskovalci izpostavil kar nekaj težav pri merjenju avtentičnosti, ki izhajajo iz tako širokega pojmovanja. S stališča večine avtorjev je osrednja težava merjenja avtentičnosti prav sama narava tega pojava, ki je potrebna za razumevanje razvoja avtentičnega vodenja. Pri definiranju avtentičnega vodenja je bilo med prvimi cilji poglobitveno, kako izoblikovati model kot večdimenzionalni in večstopenjski (Luthans & Avolio, 2003).

Shamir in Eilam (2005) sta prav tako izrazila skrb glede širine osnovnih konceptov avtentičnega vodje, avtentičnega vodenja in razvoja konstruktov avtentičnega vodenja. Skupaj sta postavila štiri stične točke, ki najboljše predstavljajo avtentičnega vodjo.

Prvič, avtentični vodje pri vodenju raje ostanejo takšni kot so, kot da se pretvarjajo, kar pomeni, da se ne ozirajo na pričakovanja ostalih in pri vodenju ne sledijo njihovim zahtevam ali pričakovanjem, temveč ostajajo poglavitno zvesti sebi.

Drugič, pri svojem vodenju ostajajo motivirani zaradi svojih osebnih prepričanj, ne glede na možnost izboljšanja statusa ali morebitnega povečanja ugleda v očeh ostalih. Prepričanja drugih jih ne zmedejo in ne vplivajo na njihov proces vodenja. Z realnimi prepričanji sledijo svojim zamislim in ciljem v želji, da bi njihovo vodenje prispevalo k doseganju teh.

Tretjič, avtentični vodje so izvirni. To pomeni, da vodijo s stališča osebnega pogleda, iz sebe. Ne usmerjajo se na posnemanje in iskanje svojega idola v procesu vodenja, temveč lastnino organizacije bogatijo z originalnimi rezultati svojih odločitev in dejanj. Njihova želja ni, da bi jih primerjali ali iskali njihove podobnosti s katerim od idolov vodenja. Avtentični vodje želijo, da jih spoznamo in začutimo take, kot so ter prepoznamo njihovo originalno delovanje.

Četrto, dejanja avtentičnih vodij so povezana z njihovimi osebnimi vrednotami in prepričanji. Njihova dejanja so odsev tistega, kar so in v kar verjamejo.

Glede na slednje sta se avtorja namenoma vzdržala opisovanja sloga avtentičnega vodenja ali vsebine njegovih vrednot in prepričanj. Tukaj se njuna perspektiva koncepta avtentičnega vodenja razlikuje od koncepta, ki vključuje pozitivno moralno perspektivo (Luthans & Avolio, 2003; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). Pri definiranju avtentičnega vodenja sta Shamir in Eilam (2005) predstavila konstrukt avtentičnega sledilstva oziroma privrženstva, ki je doseženo tako, da podrejeni sledijo vodji iz avtentičnih razlogov in imajo z njim avtentičen odnos (Avolio & Gardner, 2005, str. 321). Takšen konstrukt je bolj zapleten, saj vključuje razvoj odnosa med vodji in podrejenimi.

Med vodji, ki so medijsko izpostavljeni, zlasti iz sveta politike in zabave, imamo kar nekaj primerov avtentičnih vodij. Izpostavila bom primer zelo uspešnega trenerja Joseja Mario dos Santos Felixa Mourinha, ki se ga je zaradi izjemnih trenerskih uspehov in zaradi načina, kako jih dosega, oprijel pomenljiv vzdevek »Izjemni« (angl. *The Special One*). V mladosti je želel postati igralec nogometa kot njegov oče. Ker je sam kmalu ugotovil, da za to nima pravega talenta, je svojo željo preoblikoval in se odločil postati najboljši nogometni trener. Klubski nogomet že dolgo ni več samo nogomet, marveč velikanski posel, in trenerji niso zgolj trenerji, temveč resnični vodje svojih timov: so strategji, motivatorji, zaupniki. Jose Mourinho je tipičen primer

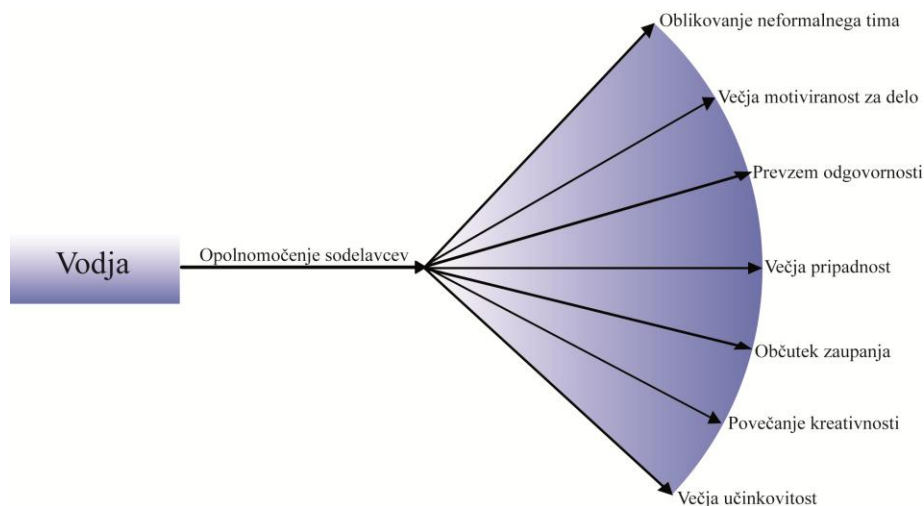
avtentičnega vodje. Kot pravi sam Thiran (2010): »Delati je treba trdo in dobro. Mnogo jih dela trdo, ne pa dobro. Skupaj z igralci moraš oblikovati dober slog vodenja. Vodenje mora biti sprejeto, ne sme biti vsiljeno zaradi moči ali statusa vodje.«

Po Kohlrieserju (Thiran, 2010), guruju sodobnega vodenja, obstaja osem ključnih elementov za dobro vodenje: vodenje z očesom razuma (moč osredotočanja), krog povezovanja (motivacija, inspiracija, prožnost), vodja kot varno zavetje (vzpostavitev zaupanja za izpeljavo sprememb), reševanje konfliktov (reševanje razlik), moč dialoga (gradnja mostov za medsebojno razumevanje), učinkovita pogajanja (vplivanje in prepričevanje), vlivanje moči (samozavedanje tima) in upravljanje čustev (ustvarjanje visoke stopnje pozitivne energije).

Mourinho je kot avtentični vodja zgradil kar nekaj izjemnih nogometnih moštev prav skozi moč povezovanja in osredotočanja. Je edini nogometni trener, ki se lahko ponaša z dvema lovorikama zmagovalca Lige prvakov, najprestižnejše nogometne lige, z dvema različnima kluboma. Sam Mourinho pravi (Thiran, 2010): »V timu je potrebno ustvariti pozitivno vzdušje, vsi se morajo počutiti kot del skupine. V takšnem klubu se tudi receptor počuti kot del skupine in uspeha. Zaposleni v klubske kuhinji se počutijo kot del družine. In jaz sem eden od njih.« Po lanskem (2010) uspehu z milanskim Interjem, ko jim je uspelo osvojiti pokal Lige prvakov (angl. *Champion's League*), je prevzel vodenje Real Madrida, ki se že dolgo otepa s težavami, ki jih klubu lahko povzroči preveč zvezdnikov (vodij) na igrišču. Mourinho vse igralce spoštuje kot enakovredne. Zaveda se, da je za gradnjo učinkovitega moštva potrebno vzgajati vodje. Vodenje je potrebno v vsakem delu tima.

Večina strokovnjakov pripisuje vodstvu oziroma vrhu organizacije največji vpliv na uresničevanje zastavljene strategije. Razhajanja je opaziti pri stopnji oziroma velikosti vpliva. Vodstveni kader oziroma vodje s svojimi pogledi, usmeritvami, vizijo, vodenjem in strategijo zavestno ali ne vplivajo na podrejene, kar pomeni, da imajo med procesom vodenja zmožnost vpliva na njihov razvoj. Vrh organizacije ima na voljo tudi vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces vodenja, ki vodi k doseganju zastavljene strategije. Stopnja vključenosti podrejenih v proces odločanja in sodelovanja pri sprejemanju pomembnih načrtov v določeni organizaciji je odvisna od posameznega vodje. Med instrumenti, ki omogočajo vključevanje vseh članov organizacije v proces doseganja zastavljenih ciljev, je opolnomočenje tisti vzvod, ki pridobiva na pomenu. Opolnomočenje je pojem, ki vodjem omogoči aktivno vključitev podrejenih v proces odločanja. Vodji je tako prihranjeno morebitno nezadovoljstvo zaposlenih zaradi občutka izključenosti pri oblikovanju in uresničevanju zastavljenih ciljev.

Slika 3: Učinki opolnomočenja



Avtentično vodenje je sodobnejši slog vodenja, ki je v zadnjem desetletju pritegnil pozornost organizacij, ki si želijo drugačnega, celovitejšega vodenja. Je prvi izmed slogov vodenja, ki izpostavlja sistem opolnomočenja zaposlenih. Vsi sodobni slogi vodenja vključujejo in poudarjajo pozitivno naravnost in željo po povečanju prispevka, ki so ga v procesu aktivnega sodelovanja zmožni prispevati njihovi podrejeni. Različni pogledi avtorjev na razvoj in interpretacijo avtentičnega vodenja dokazujejo, da je ta proces še vedno v razvoju, čeprav je že prepoznaven. Proces prilagajanja vodenja potrebam organizacije je dinamičen proces, saj je potrebno upoštevati predvidene zahteve okolja organizacije, na podlagi katerih se oblikujejo trendi vodenja v prihodnosti. S spreminjanjem same organizacije in njenega okolja se spreminja vsak proces organizacije in vodenje ni izjema.

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) so kasneje predstavili koncept avtentičnega sledilstva, pri čemer je razvojni proces avtentičnega razvoja karakteriziran z izstopajočimi odsevi podrejenih, samozavedanja in samoregulacije, ki vodi do pozitivnega razvoja podrejenih in dobrih rezultatov. Vzajemen odnos med avtentičnim vodjo in podrejenimi je ključ reševanja zapletenih situacij in osnova za doseganje ciljev. Avtentični podrejeni so tisti, ki sprejemajo in odsevajo proces avtentičnega vodenja. Kjer je pretok informacij uravnotežen, je odnos med udeleženi transparenten in avtentično vedenje je tisto, ki ga zaznamo kot karakteristiko avtentičnih vodij.

Shamir in Eilam (2005) sta se prvotno posvetila avtentičnim vodjem in ne razvoju avtentičnega vodenja, ki je širši, bolj kompleksen pojem in vključuje razvoj avtentičnega odnosa med vodji in podrejenimi (Avolio & Gardner, 2005, str. 322). Razvoj avtentičnega vodenja je kompleksen proces in najboljši način za njegovo vpeljavo poteka preko procesov treniranja, izobraževanj,

šolanja, urjenja. Avolio (2005) poudarja, da proces avtentičnega vodenja ni program, razen če ga jemljemo kot način življenja. Avolio (2005) namreč meni, da je razvoj avtentičnega vodenja nikoli končan proces, pri čemer vodje in podrejeni razvijajo samozavedanje in ustvarijo odprt, pregleden, zaupen, pristen odnos, ki je v določeni meri in na določenih pozicijah lahko še vedno spremenjen, dovršen in na katerega lahko vplivajo načrtovane aktivnosti kot je primer treniranja (Avolio & Gardner, 2005, str. 322).

S takim delovanjem bomo ohranili unikatnost lastne osebnosti. Največji učinek avtentičnega vodenja je po raziskavi, ki sta jo naredila Avolio in Gardner (2005), da postavlja temelj za gradnjo kulture organizacije, ki je osnova za izgradnjo pozitivne identitete organizacije. Gardner in Schermerhorn (2004, str. 274) menita, da avtentični vodje z izražanjem zaupanja in vere v organizacijo zagotovijo in pomagajo ostalim v organizaciji prepoznati svoje sposobnosti in jih razvijati ob čustveni in moralni podpori, z namenom ciljno olajšati nadaljnji razvoj. Torej avtentični vodja ne kopira nikogar, tudi svojih podrejenih ne, se pa oblikuje in deluje glede na situacije.

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

V nadaljevanju bom opisala elemente avtentičnega vodenja, ki so jih predstavili raziskovalci (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004a ; Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003), povezane teorije in perspektive (Ilies, Morgeson, & Nahrgan, 2005). Namen naslednjih podnaslovov je prikazati zemljevid za raziskovanje nastalega in še vedno razvijajočega teoretičnega področja avtentičnega vodenja, ter poudariti nekatere razlike v obsegu in vsebini, ki razlikujejo med seboj različne alternativne možnosti. Iz predstavljenih elementov bom poskušala približati širino fenomena avtentičnega vodenja, moč in globino njegovega poseganja v organizacijo in njen celoten kader.

1.3.1 Pozitivni psihološki kapital

»Psihološki kapital, ki merljivo napoveduje delovno uspešnost, je psihološka razvojna stopnja posameznika, ki jo tvorijo štirje dejavniki: zaupanje, optimizem, upanje, vztrajnost,« (Gruban, 2007).

Gledano skozi zgodovino organizacijskega razvoja, so se znanosti večkrat posvečale in bile preokupirane z negativnimi stališči dela in življenja z namenom zagovarjanja kritične obravnave. Pri zgodnjih organizacijskih raziskavah je veljalo prepričanje, da so bile najuspešnejše poslovne tehnike tiste, ki so se osredotočale na negativne in ne na pozitivne motivacijske tehnike. Prvi, ki je predstavil pojem pozitivne psihologije, je bil Maslow v svojem delu z nazivom Motivacija in

osebnost (angl. *Motivation and Personality*). V zadnjem poglavju je predstavil nove in osrednje koncepte pozitivne psihologije, med katere je uvrstil: rast, požrtvovalnost, ljubezen, optimizem, spontanost, pogum, sprejetje, ponižnost, prijaznost in aktualizacijo potenciala.

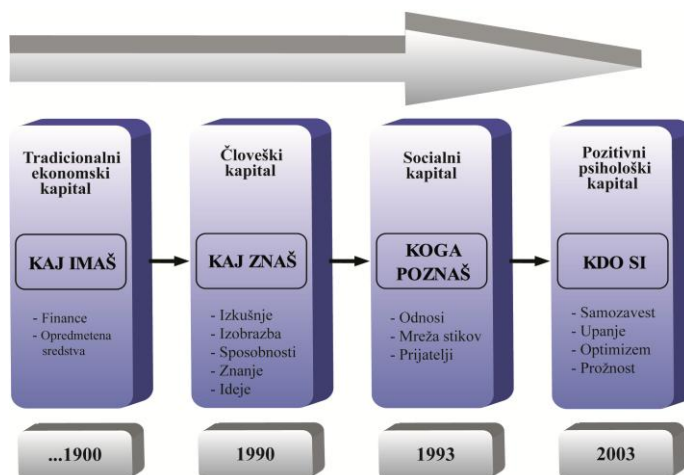
Luthans in Avolio (2003) sta identificirala in uvrstila v svoj model avtentičnega vodenja pozitivne psihološke sposobnosti, ki jih predstavljajo samozavest, optimizem, upanje in prožnost (gibljivost) (Avolio & Gardner, 2005, str. 322). Luthans (2002, str. 62) pravi, da večina ljudi pomisli na upanje takrat, ko pričakujejo in si želijo najboljše ali ko želijo, da se stvari dobro iztečejo, če se nahajajo v težavah in iščejo rešitev za nastalo situacijo ali problem.

Wright in Cropanzano, ki ju uvrščamo med avtorje novejših teorij o pozitivni psihologiji (2004, str. 344) pravita, da nam pozitivna čustva ne pomagajo samo, da preživimo, temveč uspevajo premagovati negativnost v času, ko se soočamo s težavnimi okoliščinami. Pozitivno organizacijsko vedenje in pozitivni psihološki kapital ustvarjata ugodnejše delovno okolje in boljše vzdušje za rast in razvoj zaposlenih v delovnem okolju, v katerem se zaposleni počutijo kot del organizacijske rasti in uspeha.

Luthans F., Luthans K. W. in Luthans B. C. (2004, str. 48) menijo, da je lahko pozitivni psihološki kapital – tako kot socialni in človeški – del vlaganj in investicij. V primerjavi s finančnimi vložki je le-ta lahko dosežen že z manjšimi napori, rezultati pa so veliki v primerjavi z vložkom. Poudarjajo, da je človeški kapital tisti, ki predstavlja pomemben prispevek in konkurenčno prednost za organizacije. Kljub vsej tehnologiji je človeški faktor gonilo razvoja.

Penger (2009) razvije zanimiv model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala:

Slika 4: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Povzeto po S. Penger, *Vodenje na pozitivnih psiholoških osnovah* 2009, str. 15.

Penger (2009) model nadgradi, ko pravi, da je pri sebi in sodelavcih oziroma podrejenih treba razvijati pozitivni psihološki kapital, kar vključuje vsakodnevne aktivnosti razvijanja samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti. Pozitivni psihološki kapital je tako pomemben element razvijanja avtentičnega vodje in avtentičnega vodenja, saj skozi procese razvijanja notranje predstave o sebi, svojih sposobnosti in svojih ciljev vodi na pot do avtentičnosti v vseh smislih.

1.3.2 Pozitivni moralni vidik

Luthans in Avolio (2003) sta pri razvoju avtentičnega vodenja uveljavila etične in moralne elemente. May et al. (2003) razvije obsežno diskusijo o moralnih vrednotah, kjer opisuje etični in transparentni proces odločanja, pri katerem se avtentični vodje razvijajo in rastejo na podlagi zalog, ki so oblikovane v moralnih zmogljivostih posameznika in se kažejo skozi učinkovitost, pogum in prožnost za reševanje etičnih vprašanj, ter tako dosegajo etična in moralna dejanja.

Avolio in Gardner psihološke kapacitete in perspektive označujta kot del avtentičnega vodenja, medtem ko jih druga stran raziskovalcev smatra kot rezultat avtentičnega sloga vodenja. Ostali avtorji, vključno s Cooper et al. (2005), Shamir in Eilam (2005) in Sparrowe (2005), so izrazili dvom glede opredelitve avtentičnega vodenja z zajemanjem teh psiholoških vrednot. Skrbelo jih je, da bi pri tem deskriptor »avtentičen« lahko postal razredčen in tako otežil delovanje konstrukta v nadaljnjih raziskavah. Temeljna razlika med temi raziskavami je v dejstvu, da nekateri dojemajo in sprejemajo pozitivne psihološke kapacitete in pozitivne psihološke perspektive kot del avtentičnega vodenja, drugi pa vidijo te zmogljivosti kot najboljše možne rezultate avtentičnega vodenja.

Vključevanje pozitivnih moralnih vrednot (kapitala) je ključnega pomena za razvoj in nadaljnji pomen avtentičnega vodenja. S tem pogledom na avtentično vodenje se približamo pogledom Burnsa (1978) na transformacijsko vodenje, v katerih se je jasno skliceval na pozitivno moralno osveščenost vodij. Pozitivna moralna osveščenost vodi do pozitivnih moralnih vrednot ali kapitala (Avolio & Gardner, 2005, str. 324). Kljub temu je še vedno težko opredeliti, ali gre za rezultat vodenja ali za del procesa avtentičnega vodenja.

1.3.3 Vodje in samozavedanje

»Po Heglu duh sam pa ni pojmovan kot abstraktum, temveč je živ in vseskozi dejaven; je torej misleč in obenem mišljenje nečesa takšnega, kar je, da (tisto) je in kako (na kak način) je. Vedenje pa je zavest umnega predmeta: duh jo ima le, v kolikor je samozavedanje. To pomeni: vednost o kakem predmetu imam samo tedaj, če pred njo vem zase,« (Franc, 1999).

Za pojmovanje avtentičnega vodenja in vodstva je ključnega pomena dejstvo, da zahteva in vključuje višji nivo samozavedanja tako vodje kot podrejenih. Kljub nekaterim drugačnim pogledom, med njimi najdemo tudi avtorja (Sparrowe, 2005), opazimo, da se počasi približujemo k soglasju, da je samozavedanje vodje odločilnega pomena in osrednji in izhodiščni konstrukt za celovit razvoj avtentičnega vodenja.

Takšno samozavedanje nastopi, ko se posamezniki zavejo svojega obstoja in tega kar tvori njihov obstoj znotraj konteksta v katerem delujejo skozi čas (Silvia & Duval, 2001). Samozavedanje ne predstavlja ciljne destinacije (usmeritve), temveč je prej kontinuirani proces, pri katerem posameznik nenehno spoznava svoje edinstvene talente, močne točke, kvalitete, prednosti, smisel za namen, bistvene vrednote, prepričanja in želje. Pri tem vključuje osnovne in temeljne osveščenosti o znanju, izkušnjah in sposobnostih ostalih (Day, 2000; George, 2003; London, 2002).

Avolio in Gardner (2005) identificirata štiri elemente samozavedanja, za katere menita, da imajo poseben pomen pri razvoju avtentičnega vodenja: vrednote, spoznanja, vezana na identiteto, čustva in motivi (Gardner et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005, str. 324). Visoka stopnja samozavedanja nam omogoči, da si prisluhnemo in se opazujemo. Pomembno je, da se zavedamo in razumemo svoje motive, ki nas ženejo, da počnemo, kar počnemo. Za izboljšanje samozavedanja se moramo poglobiti vase in oceniti, ali smo v stiku s svojimi zaznavami in čustvi. Jasno moramo vedeti, kaj želimo v življenju ali v določeni situaciji, in prepoznavati, ali smo pozorni na svoja dejanja.

1.3.4 Samoregulacija in vodja

Samoregulacija je proces, pri katerem ljudje želijo izvajati kontrolo po enem od načinov (Stajkovic & Luthans, 1998):

- a) s postavitvijo standardov, ki so lahko obstoječi ali na novo oblikovani,
- b) z ocenjevanjem razlik med temi standardi in pričakovanimi ali doseženimi rezultati in
- c) z opredeljevanjem ukrepov, ki so namenjeni usklajevanju in blažitvi razlik, ki so se pojavile med postopkom.

Samoregulacija je proces, v katerem avtentični vodje usklajujejo svoje vrednote s svojimi nameni in dejanji. Namen raziskovanja procesa samoregulacije je pogled, skozi katerega vodje dosežejo uskladitev in ustvarijo avtentično identiteto prek vrednot, motivov in ciljev, ki so podrejenim transparentni in jim bodo sledili (Avolio & Gardner, 2005, str. 325).

Za vzpostavitev in delovanje samoregulacije imamo dve teoriji:

- a) Decijeva in Rayanova teorija samoregulacije (1995, 2000), ki zatrjuje, da je pristnost dosežena preko notranjih postopkov v regulativnih procesih, kar ni v skladu z zunanjimi standardi in posledicami in
- b) argumente, ki jih je postavil Kernis (2003) in po katerih avtentičnost vključuje nepristransko, uravnoteženo procesiranje, relacijsko transparentnost, avtentičnost in avtentično vodenje.

Številni avtorji pri obravnavanju problema avtentičnega vodenja vidijo samoregulacijo vodje kot ključni element avtentičnega vodenja, njihovi pogledi pa se razlikujejo.

Izvirni model je model Avolia in Gardnerja (2005), ki je bil postavljen po predpostavkah in dognanjih Stajkovića in Luthansa. Sparrowe (2005) se z modelom, postavljenim v izvirniku, ne strinja in meni, da je omejen, ker se opazovano vedenje ocenjuje po svoji konsistentnosti z resničnimi kvalitetai vodje in ne upošteva dinamične narave lastne identitete, lastnega jaza. Namesto tega zagovarja pripovedni pristop, pri katerem je konsistentnost rezultat uspešnega pripovedovanja. Lastni jaz je pri tem isti (nespremenjen) v različnih situacijah (dogodkih) življenja, tako da postane enotnost značaja očitna in prepoznavna. Nadalje, ker je pripovedovanje tako primerno za predstavljanje odnosov med namenom, možnostmi in rezultati, nam nudi še posebej zanimivo orodje za samoregulacijo (Avolio & Gardner, 2005, str. 325).

Vodja, ki je sposoben obvladovati sebe, bo lahko obvladoval druge. Disciplinarnost in obvladovanje vedenjskih vzorcev, predvsem v stresnih in konfliktnih situacijah, se prične pri nas samih.

1.3.5 Procesi vodenja in vedenje vodje

»Primer prepoznavanja vedenja vodje in ujemanja s čustvenimi odzivi je: »Moj vodja prepozna prizadevanja zaposlenih posameznikov (vedenje vodje); če upoštevamo opis takšnega dogodka, je zaposleni o njem poročal, da se je ob tem »počutil srečnega in ponosnega« (čustveni odziv),« (Dasborough, 2006, str. 13).

V zgodnjih fazah razvoja avtentičnega vodenja in nastanka teorije s tega področja je bilo raziskanih več procesov, skozi katere vodje vplivajo na svoje podrejene in njihov razvoj. Na primer Avolio et al. (2004a), Avolio et al. (2004b), Gardner et al. (2005) in Ilies et al. (2005) opisujejo procese osebne in socialne identifikacije, pri katerih se podrejeni identificirajo z avtentičnimi vodji in njihovimi vrednotami. Oblikovanje različnih elementov avtentičnosti – vključno s samoregulativnimi procesi, pozitivnimi psihološkimi stanji in pozitivno moralno perspektivo – je obenem opredeljeno kot osnovni mehanizem, s katerim avtentični vodje vplivajo na svoje podrejene in njihov razvoj (Avolio et al., 2004a; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; May et al., 2003; Shamir & Eilam, 2005). Avtentični vodje so opisani in predstavljeni kot vodje, ki vodijo z zgledom: ko nam demonstrirajo transparenten proces

odločanja, samozavest, optimizem, upanje in prožnost, so njihova dejanja konsistentna z njihovimi trditvami. Nadalje, Gardner et al. (2005) in Ilies et al. (2005) sklepajo, da avtentični vodje težijo k razvoju podrejenih preko prenosa lastnosti, podpiranja samopotrditve, kot je notranja samoregulacija.

Ostali avtorji (Avolio et al., 2004a; Michie & Gooty, 2005) opisujejo še dva dodatna procesa, v katerih avtentični vodje vplivajo na svoje podrejene in njihov razvoj. Ilies et al. (2005) ju opisuje kot čustveni vpliv in pozitivne družbene (socialne) izmenjave. Njegov opis, ki predstavlja vpliv avtentičnega vodje na podrejene preko čustvenega vpliva, temelji na dveh predhodno postavljenih teorijah. Prvo teorijo predstavlja Fredericksonov razširjeni model (2003) pozitivnih čustev, ki domneva, da so lahko vodjeva pozitivna čustva posebej nalezljiva in ustvarjajo naraščajočo spiralo. Spirala nastaja pri organizacijskem učenju in transformaciji. Drugo teorijo je postavil Kernis (2003), ki trdi, da avtentičnost preko samozavedanja in relacijske transparentnosti spodbuja pozitivno čustveno odzivnost.

Iz omenjenega sledi, da se pozitivna čustva avtentičnega vodje širijo in prelivajo skozi socialne procese, da bi spodbujala emocionalni in kognitivni razvoj ostalih organizacijskih članov. Identifikacija pozitivnega emocionalnega spodbujanja kot procesa, pri katerem avtentično vodenje vpliva na podrejene in njihov razvoj, je edinstven in omembe vreden prispevek k razvoju teorije avtentičnega vodenja, saj takšni procesi niso bili obravnavani eksplicitno v teorijah transformacijskega, karizmatičnega, strežniškega in spiritualnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005, str. 325).

Na podlagi teorije socialne izmenjave (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997; Ilies et al. (2005) so uporabili načelo recipročnosti in usklajenosti vrednosti, da bi pojasnili razmerja in postopke, s katerimi avtentični vodje vzpostavijo pozitivne socialne izmenjave s podrejenimi. Avtorji menijo, da je vsakokrat, ko avtentični vodje izkazujejo nepristransko procesiranje zanje pomembnih informacij, osebno integriteto, avtentično relacijsko usmerjenost, odnos med vodjo in podrejenimi poln spoštovanja, pozitivnih čustev in zaupanja.

Visoko kakovostni odnosi in povezanost med njimi prispevajo k večji skladnosti in recipročnosti podrejenih v slogu vedenja, ki je konsistentno z vrednotami vodje. Takšna recipročnost rezultira večjo avtentičnost in boljše počutje med podrejenimi. Skupaj se procesi identifikacije pozitivnega modeliranja, čustvenega vpliva, podpiranja samodeterminacije in pozitivnih socialnih izmenjav podajajo na dolgo pot pojasnjevanja, kako in na kakšen način avtentični vodje vplivajo na podrejene preko procesa avtentičnega vodenja. Brez opredelitve teh elementov vodenja ni mogoče polno predstaviti modela avtentičnega vodenja in avtentičnega sledilstva (Avolio & Gardner, 2005, str. 325).

1.3.6 Regulacija in samozavedanje podrejenih

Zavedanje je po Iliesu et al. (2005, str. 377) sestavina avtentičnosti, ki se nanaša na zavedanje posameznika in zaupanje v nekogaršnje značilnosti, vrednote, motive občutke in spoznanja. Avtentični vodje krepijo samozavedanje in pomagajo pri samoregulaciji podrejenih v procesih vodenj. Skozi omenjene procese podrejeni razvijejo in si razjasnijo svoja pričakovanja, vrednote, identiteto ter čustva in se usmerijo v notranje procese obvladovanja, uravnoveženega procesiranja informacij, transparentnih odnosov z vodjo in ostalimi udeleženci, ter avtentičnega vedenja (Gardner et al., 2005). Avtentični vodje in njihovi podrejeni tako spoznajo sebe, se sprejemajo in obvladujejo svoje vedenje, da bi dosegali cilje.

1.3.7 Proces razvoja podrejenih

Ena osrednjih premis pri razvoju avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji je, da se vodje in podrejeni v času medsebojnega sodelovanja, ko odnos med njimi postaja vse bolj avtentičen, nenehno razvijajo (Gardner et al., 2005). Ko podrejeni prepoznajo in sprejmejo vrednote in prepričanja svojega vodje, se njihova zasnova o lastnih pričakovanjih skozi čas pričakovano spreminja. Podrejeni ugotovijo, kdo so in spoznajo svojo identiteto, zato postanejo bolj povezani z vodjo, kar se navzven kaže v osebni rasti in razvoju identitete.

Teorija razvoja avtentičnega vodenja se od teorije transformacijskega vodenja (Avolio, 2005; Bass, 1985), razlikuje po tem, da avtentični vodja ne skuša preobraziti svojih podrejenih v vodje namenoma, temveč jim model vodenja predstavi skozi sebe. Razvojni proces avtentičnega vodenja je tako mnogo bolj relacijski, kjer sta tako vodja kot podrejeni izoblikovana na podlagi njunega individualnega razvoja, ki izhaja iz identitete (Avolio & Gardner, 2005, str. 325).

Zaradi specifičnih razmer in zahtev časa vodja danes pri svojem delu nenehno uvaja spremembe. V praksi to pomeni neprestano spodbujanje podrejenih k inovativnosti in uvajanju sprememb ali vsaj hitremu prilagajanju spremembam. Seveda vodja iz tega procesa ni izvzet – nasprotno: vodja je v organizaciji prvi znanilec in generator sprememb. Vodja je tisti, ki s svojim slogom vodenja ustvarja ugodno vzdušje za inovativnost, iniciativnost, ustvarjalnost, sodelovanje in posledično spodbuja razvoj zaposlenih. Malo verjetno je, da vodja, ki se sam ne izobražuje in razvija, zna ceniti razvoj svojih podrejenih ali jih vanj celo spodbuja in usmerja.

1.3.8 Vloga pozitivne organizacijske povezanosti

Vse vodstvene interakcije se odvijajo v dinamičnem, nastajajočem kontekstu, zato je za raziskovalce zelo pomembno, da vključijo vsebino razvoja in učinkovitosti avtentičnega vodenja

v njihova pričakovanja (Avolio, 2005; Day, 2000; House & Aditya, 1997; London, 2002). Z vključevanjem prenosa lastnosti pozitivne organizacijske povezanosti znotraj avtentičnega vodenja (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005) se vzpostavi možnost, da avtentično vodenje postane trajno integrirano v organizacijski proces, ki je zaradi razburkanosti, negotovosti in izzivov sicer spremenljiv, vendar ga je vedno mogoče razvijati v smeri večje avtentičnosti.

Perrow je leta 1970 postavil trditev, da je slog vodenja spremenljivka, ki je odvisna še od nekega drugega dejavnika, kar pomeni, da je pogojena. Drug dejavnik sta v tem primeru zgodovinski kontekst, v katerem se vodje razvijajo, in okolje, v katerem delujejo. Predstavljata sestavni del sistema, subjekt vsem silam, ki delujejo na sistem. V tem procesu vodje oblikujejo organizacijski sistem in so hkrati oblikovani (Gardner, 1993). Pri tem dimenzije pozitivne organizacijske povezanosti oblikujejo nastop razmerja v avtentičnem vodenju in imajo neposredno možnost vplivanja na samozavedanje vodje in podrejenih.

Te štiri dimenzije (Avolio & Gardner, 2005, str. 327) so: negotovost ter vključevalna, etična in pozitivno naravnana kultura. Okolje organizacije, ki omogoča bolj odprt dostop do informacij, virov, podpore in enakih možnosti za vsakogar, bo opolnomočilo ter tako vodjem in njihovim podrejenim omogočilo bolj učinkovito doseganje rezultatov. Če želijo biti vodje in podrejeni bolj učinkoviti, morajo vodje zagovarjati in spodbujati, podpirati vključevalno klimo organizacije, ki njim in podrejenim omogoča nenehno rast in razvoj v organizaciji (Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003). Del organizacijske povezanosti vedno zaznamuje negotovost, ki je značilna za širše organizacijsko okolje (Avolio & Gardner, 2005, str. 327).

1.3.9 Resnična trajna uspešnost

»In vendar je lahko naša izbira, da gledamo na konflikt ali napor kot na nekaj, čemur se je treba izogniti, ali pa da gledamo na to kot izziv in postanemo ustvarjalna sila sprememb, kar omogoča resnično rast in učenje,« (Prednosti Aikida, 2006).

Termina trajna superiorna uspešnost in trajna konkurenčna prednost se v literaturi s področja strateškega managementa pogosto uporabljata izmenično (Porter, 1985; Roberts & Dowling, 2002). Kot pravi Barney (1991), ima organizacija trajno konkurenčno prednost takrat, ko implementira strategijo kreiranja, ustvarjanja vrednosti, ki je v tistem času ne implementira noben trenutni ali potencialni konkurent, in ko ostale organizacije niso sposobne kopirati, posnemati prednosti te strategije (Avolio & Gardner, 2005, str. 328). To pomeni, da organizacija s svojim znanjem prehití konkurenco in se oddalji na trgu s svojimi dosežki. Konkurenčna prednost organizacije je najpogosteje plod daljšega obdobja nadpovprečne uspešnosti poslovanja (Rouse & Daellenbach, 1999). V tem primeru se termin »resnična« trajna uspešnost nanaša na pristne in

etične vrednote, uporabljene za trajno doseganje konkurenčne rasti organizacije na trgu (Watson, 2003), čeprav bi pri tem kratkoročno zmanjšali učinkovitost ali finančne koristi (Beer, 2001). Resnična trajna konkurenčna prednost je določena z vključitvijo finančnih (Roberts & Dowling, 2002), človeških (Lepak & Snell, 1999), socialnih (Adler & Kwon, 2002) in psiholoških (Luthans & Youssef, 2004) kapitalskih donosov.

Ustvarjanje resnične trajne konkurenčne prednosti zahteva vključevanje nefinančnih, neotipljivih sredstev in tiho znanje. V to so vključeni človeški, psihološki in socialni kapital ter ne nazadnje upoštevanje dejstva, kako organizacije resnično delujejo, saj se njihovo delovanje razvija na podlagi psiholoških pogodb, sklenjenih z zaposlenimi (Rousseau, 1995). Resnična trajna rast predstavlja organsko rast vseh bistvenih elementov, pomembnih za organizacijsko uspešnost. Izraza uspešnost in učinkovitost, ki presegata pričakovanja (angl. *Performance Beyond Expectations*), najprej zasledimo v originalnem konceptualnem delu Bassa (1985) pri proučevanju transformacijskega vodenja. Avolio in Gardner (2005) sta skupaj z ostalimi soustvarjalci, ki so pomagali pri razvoju teorije avtentičnega vodenja, nadaljevala z raziskovanjem in zanimanje usmerila v proučevanje pojava, ki omogoča trajnost, uspešnost in učinkovitost ali preprosto delovanje, ki preseže vse meje največjih pričakovanj posameznika ali celotne organizacije s svojim delovanjem in primerjavo na podlagi preteklih dosežkov (Avolio & Gardner, 2005, str. 328).

Peterson in Luthans (2003, str. 29) menita, da je vključevanje zaposlenih v procese za doseganje dobrih rezultatov in produktivnosti zelo pomembno. Vodje z upanjem ustvarjajo zeleno delovno okolje in pričakovane rezultate. Zato velja izboljšati prizadevanja na področju pozitivnega organizacijskega vedenja.

Za resničen prispevek na področju pozitivnega organizacijskega vedenja je potrebno nenehno vključevanje in upoštevanje sreče zaposlenih, zdravja in odpravljanje njihovih težav – to so vidni rezultati. Človeški kapital je še vedno tisti ključ, h kateremu organizacije odpirajo vrata in stopajo na pot do resnične trajne uspešnosti in rasti.

1.4 Razlikovanje avtentičnega vodenja od povezanih teorij vodenja

Ključna razlika med razvojem avtentičnega vodenja in ostalimi trenutno aktualnimi slogi vodenja je v tem, da je avtentično vodenje bolj splošno in predstavlja termin, ki ga imenujemo »temeljni konstrukt« (angl. *Root Construct*) (Avolio et al., 2004a; Gardner et al., 2005). Izraz uporabljamo namenoma, saj predstavlja osnovo za vse ostale sloge pozitivnega vodenja.

Nove teorije vodenja, kot so transformacijsko, karizmatično, strežniško in spiritualno vodenje, vključujejo »vizijo« kot centralno komponento (Bryman, 1992). Vodja je lahko prepoznan kot vizionar zaradi svojih sposobnosti, da sistematično in natančno opiše in predstavi prihodnje stanje, ki ga podrejeni zaznajo in se mu skozi čas predajo. Če je avtentični vodja vizionarski, je to, kar predlaga kot vizijo, njegova najboljša in najbolj natančna sistematizacija tistega, v kar sam verjame, da je potencial za prihodnost. Avtentičnost ne zagotavlja točnosti napovedi, vendar skozi čas zagotavlja spodbudo za podrejene, da postanejo bolj zavzeti in prispevajo najboljše. Če je vodja bolj neavtentičen, potem je vizija lahko orodje manipuliranja s podrejenimi pri doseganju osebnih želja ali ciljev vodje.

Avtentično vodenje lahko vključuje transformacijski, karizmatični, strežniški, spiritualni in ostale sloge pozitivnega vodenja. George (2003) pravi, da je lahko avtentično vodenje – v primerjavi s transformacijskim – karizmatično ali ne. Takšni vodje gradijo trajno razmerje, delajo zavzeto in vodijo z namenom, moralo in vrednotami, vendar to ne pomeni, da jih ostali opisujejo in prepoznavajo kot karizmatične, kar lahko rečemo za transformacijsko vodenje (Bass, 1985). Z definiranjem avtentičnega vodenja kot temeljnega konstrukta je bil med drugim namen raziskovanja boljša predstavitev nekaterih osnovnih komponent procesa, kot je samozavedanje, ki poveže vse pozitivne sloge vodenja.

Avolio in raziskovalci se niso osredotočili na proces samo zato, da bi predstavili različne sloge pozitivnega vodenja, marveč zato, da bi razumeli, kako najbolje razviti proces vodenja, ki predstavlja in zagotavlja realno in trajno obliko delovanja. Razlikovanje teorije med avtentičnim vodenjem in ostalimi sorodnimi teorijami je pomembno zaradi postavljanja teorije razvoja avtentičnega vodenja, podpore konceptualne neodvisnosti in pridobivanja argumentov v prid potrditvi veljavnosti konstrukta (Avolio & Gardner, 2005, str. 329).

1.4.1 Razlikovanje med avtentičnim in transformacijskim vodenjem

»Martin Luther King je zelo dober primer transformacijskega vodje,« (McCrimmon, 2008).

Teorija avtentičnega vodenja vključuje poglobljeno osredotočanje na samozavedanje vodje in podrejenih, regulacijo, pozitivni psihološki kapital in vzpostavljanje pozitivne organizacijske povezanosti. Transformacijski vodje so za razliko od avtentičnih opisani kot bolj optimistični, polni upanja, razvojno orientirani in visoko moralno načelni (Bass, 1998). Po teoriji Bassa (1998) in Burnsa (1978) ugotovimo, da avtentični vodja ne pomeni nujno transformacijskega vodje. Avtentični vodja je lahko aktivno ali proaktivno osredotočen na razvoj svojih podrejenih v vodje, čeprav imajo pozitiven vpliv na njihovo vlogo preko prenosa lastnosti. Avolio in Gardner (2005, str. 329) verjameta, da je osrednja ciljna ugotovitev, da se avtentični vodje potrdijo z globokim zavedanjem samega sebe, zavedajo se svoje pozicije v težavnih situacijah, vrednot in prepričanj.

S temi osnovami vodijo. Skozi delovanje in ne le besedno posredujejo drugim svoje sporočilo in namen v obliki načel, vrednot in etičnega vedenja.

Transformacijski vodje imajo lahko globok čut za samozdruževanje različnih slogov vodenja, zmožni pa so preoblikovati druge in organizacije s pomočjo močnih pozitivnih vizij, z intelektualno stimulativnimi idejami, s pozivanjem k izboljšanju potreb sledilcev in z jasnimi cilji.

Gardner et al. (2005, str. 344) opišejo posameznega avtentičnega vodjo kot nekoga, ki ni samo iskren sam do sebe, ampak vodi ostale tako, da jim prav tako pomaga doseči avtentičnost. Zaupanje avtentičnih vodij, upanje in optimizem izhajajo iz njihove vere vase in njihovega pozitivnega psihološkega kapitala (Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004), sodelavcem zelo jasno predstavijo, kaj od njih pričakujejo za doseganje trajne rasti in delovanja na ravni posameznika, tima ali na organizacijski ravni. Takšni vodje prepoznajo svoje slabosti, ki jih blažijo tako, da se obkrožajo z izjemno sposobnimi podrejenimi in delajo na vključevanju pozitivne organizacijske povezanosti (skladnost, povezanost). Takšen način delovanja spodbuja podrejene, da so aktivno vključeni v izpolnjevanje svojih nalog in aktivnosti ter da prispevajo k razvoju vodje (Avolio & Gardner, 2005, str. 330).

1.4.2 Razlikovanje med avtentičnim in karizmatičnim vodenjem

Med teorijo avtentičnega vodenja in prevladujočimi teorijami vedenjskih, socialnih in atribucijskih pogledov karizmatičnega vodenja (Conger & Kanugo, 1987, 1998; Kark & Shamir, 2002; Shamir, 1991; Shamir, House & Arthur 1993) je opaziti kar nekaj razlik. Po Congerju in Kanugu (1987, 1998) je pri teoriji karizmatičnega vodenja opaziti pomanjkanje pozornosti, namenjene samozavedanju in samoregulaciji vodje in njegovih podrejenih. Obe teoriji odražata multifunkcijsko analizo, s tem ko prikazujeta učinek vodenja na individualni, skupinski ali ravni organizacije.

Teorija karizmatičnega vodenja namenja veliko pozornosti razlagi vedenja vodje in motivacijskih mehanizmov. Podrejeni je transformiran, ko se identificira z vodjo in zazna njegove vrednote, vendar vloga samozavedanja in samoregulacije vodje v procesu ni popolnoma raziskana. Tako je tudi z vlogo pozitivnega psihološkega kapitala in odnosom vodenja do pravega in trajnega delovanja. Pri primerjavi in iskanju razlik med obema slogoma vodenja pričakujemo, da bo avtentični vodja vplival na samozavedanje o vrednotah svojih podrejenih, moralnih stališčih. Avtentični vodja je bolj osredotočen na posamično osebnost, osebni zgled in predanost, kot pa na navduševanje podrejenih z inspiracijskimi pozivi ali dramatičnimi predstavami (Gardner & Avolio, 1998). Karizmatični vodja zaposluje podrejene s prepričevalno zgovornostjo z namenom, da jih pregovori, vpliva nanje, jih mobilizira. Avtentični vodja podrejene spodbuja z ustvarjanjem

pomena in konstruiranjem pozitivne socialne realnosti tako zanj kot podrejene (Avolio & Gardner, 2005, str. 331).

1.4.3 Razlikovanje med avtentičnim in strežniškim ter spiritualnim vodenjem

Tako kot avtentično vodenje tudi strežniško in spiritualno vodenje vključujeta eksplicitne ali implicitne prepoznavne elemente pri vlogi samozavedanja, samoregulacije vodje in razprave o ozaveščenosti, empatiji, konceptualizaciji in predstavi (viziji) (Greenleaf, 1977; Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004; Spears, 1995, 1998; Spears, Lawrence, & Blanchard, 2001).

To je v nasprotju s perspektivo razvoja avtentičnega vodenja, ki za našo razpravo o samozavedanju in samoregulaciji črpa iz literature klinične, socialne in pozitivne psihologije (Bandura, 1986, 1997, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Stajkovic & Luthans, 1998). Razprava o konstruktih znotraj teorije strežniškega vodenja je bila v veliki meri teoretična in ni bila postavljena ali kakorkoli podprta z empiričnimi raziskavami. V veliki meri je opaziti pomanjkanje teorije strežniškega vodenja v prepoznavanju pri mediaciji podrejenih, vloge samozavedanja in samoregulacije kot tudi pozitivnega psihološkega kapitala in pozitivne organizacijske povezanosti. Teorija spiritualnega vodenja po Fryju (2003) prav tako vključuje vlogo samozavedanja vodje s poudarkom na viziji, vrednotah vodje in vedenju, ki je splošno opredeljeno kot nesebična ljubezen, upanje in vera. Te vrednote in način vedenja so med drugim vrednote, po katerih se odlikuje vodja, čeprav vnašajo pridih zmede, ko govorimo o konstruktih in njihovi vlogi pri spiritualnem vodenju. Področja prekrivanja med avtentičnim in spiritualnim slogom vodenja vključujejo osredotočanje na področjih celovitosti, zaupanja, poguma, upanja in vztrajnosti. Ponovno se pojavi problem pomanjkanja in nepodkrepljenosti teorije z raziskavami, posebej na relaciji vodja – podrejeni (Hoyle, Kernis, Leary, & Baldwin, 1999; Kernis, 2003), ali pozitivne psihologije (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2002) in upoštevanja samoregulacije in moderiranja vloge organizacijske povezanosti, ki jo pri tem slogu vodenja pogrešamo (Avolio & Gardner, 2005, str. 331).

Ladkin in Taylor izpostavljata, da avtentični vodja pri soočanju z organizacijsko krizo doživlja tako strah in negotovost kot tudi navdušenje in upanje (Ladkin & Taylor, 2010, str. 72). Ohranjanje lastnega jaza v teh razmerah zahteva od vodje, da poišče ravnovesje med tem, kako bi izrazil kompleksnost težav, s katerimi se ukvarja, in čustvenimi ter telesnimi reakcijami tako, da bi bil opažen kot »vodja« s strani tistih, ki iščejo smernice v takih primerih. Gardner, Fischer in Hunt (2009, str. 468) opozarjajo, da teorija avtentičnega vodenja nakazuje na to, da se od avtentičnih vodij pričakuje, da so relativno imuni na situacijske pritiske, ki kličejo po skladnosti čustvenega izkazovanja. Njihova poglavitna naloga je izbirati na uravnotežen in pregleden način, ne pa izkazovanje notranjih čustev.

2 SOCIALNA ORIENTIRANOST VODIJ

Tradicionalni modeli proučevanja slogov vodenja so velikokrat obravnavali vodenje kot proces, v katerem vodje uveljavljajo koristi na račun podrejenih in obratno. Novejša proučevanja poskušajo dokazati, da je proces vodenja gonilo za ustvarjanje socialne identitete, pri čemer so vodje in podrejeni usmerjeni v doseganje skupnih ciljev.

Skozi zgodovino so avtorji opisovali vodje kot osebe, ki so izkoriščale množice za doseganje svojih ciljev. V številnih literaturah so se avtorji posvečali problemu moralnih in intelektualnih dilem, ki jih nosijo posamezni slogi vodenja. Sodobne vede pa se čedalje bolj posvečajo preučevanju elementov, ki so pomembni za to, da se podrejeni vodjem odprejo in da jim zaupajo. Pozornost se nanaša na vedenja, ki so povezana z vključevanjem odnosov, razvijanjem, gojenjem in rastjo prijateljstva s spoštovanjem, razumevanjem, pozitivnimi interakcijami, poslušanjem in zaupanjem (Adelheid, 2009, str. 658).

Winter in Barenbaum (1985) sta razvila in ovrednotila merila osebne zavzetosti (individualnega interesa) za socialno odgovornost (DeHoogh & Den Hartog, 2008, str. 299). Merila za socialno odgovornost se osredotočajo na to, ali posameznik kaže znake notranje zavezanosti do tega, kar je prav, ali je odgovoren do sebe in do drugih, ali izkazuje samonadzor, ali je zanesljiv in ali se zaveda posledic izvršenih dejanj. Socialna odgovornost po Winterju (1992) je prikazana kot izkazovanje moralnih in pravnih standardov vodenja, notranje obveze, skrbi za druge, skrbi za posledice in samokritike (DeHoogh & Den Hartog, 2008, str. 299). Teh pet elementov (moralno-pravni standard vodenja, notranja obveza, skrb za druge, skrb za posledice in samokritika) so površje, ki sestavlja socialno odgovornost, in zrcalijo drugačne pomene odgovornosti, kot jih poudarjajo drugi teoretiki, vse pa vsebujejo nadzor nad vedenjem z notranjimi mehanizmi. Odgovornost kot obveza ali zanesljivost predpostavljata, da oseba »misli resno«, čuti notranjo obvezo za razvijanje zavesti in zavedanje o posledicah izvršenih dejanj. Odgovornost se uporablja tudi v zvezi s priznavanjem lastnih dejanj in nenazadnje odgovornost ima tudi pomen altruizma ali prosocialne motivacije v smislu biti odgovoren za nekoga drugega.

Kljub temu, da je danes proces vodenja zahtevnejši in bolj dinamičen kot nekoč, vodje niso izgubili občutka za soljudi in zaradi usmeritve v doseganje čim boljših poslovnih rezultatov niso zanemarili odnosa s podrejenimi. Vrednote, ki krepijo odnos med vpetima stranema, so se ohranile, se še bolj izpostavljajo in marsikatera organizacija lahko potrdi, da so vodje ohranili socialni čut.

Prav zato Reicher, Haslam in Hopkins (2005) v svojem delu proučujejo obe strani v procesu. Proučujejo možnost vodenja v primeru deljenje identitete med obema stranema in vlogo vodij kot

»podjetnikov-ustanoviteljev« identitete z namenom, da bi ustvarili in izoblikovali določene oblike identitete in sloge vodenja.

Reicher in soavtorji (2005, str. 549) so s pristopom k vodenju preko socialne identitete v svojem delu poudarili, da sta obe strani (vodja in podrejeni) skozi ta proces soodvisni, saj se tako vodje kot podrejeni aktivno opirajo drugi na druge in tako ustvarjajo pogoje za to, da je medsebojni vpliv mogoč. Vodje morajo v tem socialnem odnosu skozi proces vplivanja na podrejene delovati v duhu skupnega delovanja. Prav to je medsebojni odnos, ki temelji na identiteti, ki hkrati omogoča in omejuje prakso vodstva in ki je osnova za premagovanje tradicionalnega nasprotovanja med vodji in podrejenimi.

Omenjeni avtorji so prav tako trdili, da je potrebno obstoječo socialno identiteto slogov vodenja razvijati, saj bi si vodje bolj aktivno prizadevali za oblikovanje identitet in privrženci bi odgovarjali na te poskuse. Čeprav ne moremo ali težko razlikujemo vodje po njihovem značaju, lahko to naredimo skozi njihova dejanja. Fleishman in Peters (1962) opisujeta, da učinkovit vodja izkazuje zaskrbljenost za interese in dobrobit podrejenih in »oblikovanje« strukture (angl. *initiation of structure*), ki pomeni zmožnost združevanja aktivnosti podrejenih s pogledom na doseganje skupnih ciljev (Reicher et al., str. 549).

Vodje imajo sposobnost mobiliziranja podrejenih in s tem preoblikujejo organizacijo na osnovi skupnih percepcij, vrednot in želja. Vendar vodje pri tem nimajo direktne socialne moči za oblikovanje socialne realnosti. Njihova moč izhaja iz skupine, ki jo poskušajo oblikovati. Na tej točki pridemo do spoznanja, da morajo biti vodje tako organizatorji kot vizionarji. Ni dovolj, če si organizacija samo »zamisli« nove identitete in socialne razsežnosti. Nekdo mora ustvariti most do teh novih razsežnosti. Vodje lahko naredijo več kot, da samo ponudijo vizijo življenja, ki bi ga njihovi podrejeni želeli živeti, lahko jih združijo z namenom, da jih dosežejo.

Pomembno si je zapomniti, da je potrebno poskusiti ustvariti dialog in ne monolog pri reševanju odprtih vprašanj. Podrejeni navdano ne sprejemajo takoj tistega, kar jim je ponujeno, raje tehtajo in vrednotijo na podlagi njihovih pričakovanj in informacij, ki jih imajo. Tako kot vodje, so tudi podrejeni misleči del organizacije. Skupna moč vodje in podrejenih je gonilo za doseganje premikov. Socialna identiteta mora postati socialna stvarnost znotraj organizacije. Vodenje je transformacijski proces, ki vključuje spremembe v razumevanju ljudi in socialnega sveta. Učinkovito vodenje pomeni oblikovanje vizije, ustvarjanje socialne moči in njene usmerjenosti v uresničevanje te vizije.

Vodje in njihovi podrejeni vzpostavljajo razmere, v katerih je mogoč vzajemen vpliv. Zato je, prvič, vrnitev na poudarjanje kreativnih in preobrazbenih vidikov v procesu vodenja dobrodošlo in že nekoliko zamuja. Zapostavljanje teh vidikov ignorira prav tiste elemente vodenja, ki so

socialno in intelektualno relevantni. Drugič, vpliv vodij se prenaša na podrejene v kontekstu njihove skupne vključenosti v socialno kategorijo razmerja. Prav to vzajemno, na identiteti osnovano razmerje je tisto, ki obenem omogoča in omejuje slog vodenja, kar omogoča premagovanje tradicionalnih nasprotij med vodji in podrejenimi. Tretjič, obstoječi modeli socialne identitete se morajo nadalje razvijati, da bi jih lahko pojasnili in podkrepili z aktivno obliko, v kateri vodje poskušajo oblikovati identitete, podrejeni pa se odzivajo na njihove poskuse. Četrtrič, ravnovesje med avtonomijo in omejevanjem pri vodenju je dinamičen proces, ki se sčasoma razvija (Reicher et al., str. 549).

Socialna moč ne zadošča za socialno preobrazbo, razen če je povezana s strukturami ki delujejo tako, da premagujejo odpor, da se lahko razvije kot kolektivni projekt. Vodje sami lahko uspejo le, ko omogočijo podrejenim postati uspešni predstavniki. Definicije posameznih kategorij po Turnerju so osnove socialne moči (Reicher et al., str. 549):

Tabela 1: Osnove socialne moči

Pojem	Socialni vpliv
Socialna identiteta	določa mobilizacijo množice
Vključenost v socialno kategorijo	(so) odločanje o mobilizaciji
Vsebina socialne kategorije	odločanje o vzroku mobilizacije
Prototip socialne kategorije	določa vodjo mobilizacije

Vir: Povzeto po Reicher et al., Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality, 2005, str. 556.

Uspešnost vodenja je odvisna od obstoja deljene socialne identitete. Brez nje nimamo ničesar, kar bi povezovalo vodje in podrejene, soglasje o vodji ni doseženo in vodenje je zato nemogoče. Vodje v procesu identitete niso pasivni opazovalci. Aktivno posredujejo in ustvarjajo ter redefinirajo identiteto in tako ustvarjajo in preoblikujejo podrejene. Kreativnost vodij ni omejena le na besede in ideje, marveč se širi na strukturo, ki zagotavlja, da se te ideje lahko manifestirajo.

Skozi prepoznavanje socialnih elementov bom tako poskušala prepoznati socialno orientiranost procesa avtentičnega vodenja in vodje.

2.1 Inteligenca, socialna inteligenca

Inteligenca je človekova nadarjenost za umske dejavnosti. Že v 19. stoletju se je britanski znanstvenik Sir Francis Galton (Različne inteligence, skupaj popolna celota, 2008) lotil

proučevanja intelektualnih razlik med ljudmi. Trdil je, da je inteligenca dedna. Danes prevladuje paradigma, da obstaja več enakovrednih inteligenc in vsak posameznik ima različno razvit spekter inteligenc. V nadaljevanju bom opredelila inteligence, ki so najpomembnejše pri vodenju. Čustvena inteligenca zajema različne sposobnosti, povezane s prepoznavanjem čustvenih potreb, zato ima neprecenljivo vrednost, saj nam omogoča samozavedanje, obvladovanje, sprejemanje čustev.

To je podlaga za motivacijo osebnih usmeritev in sočutje. Inteligentna uporaba čustev po mnenju strokovnjakov prispeva kar 80 % našega uspeha (Različne inteligence, skupaj popolna celota, 2008) in predstavlja čustveno inteligenco, ki označuje človekovo sposobnost izražanja in prepoznavanja čustev. Čustveno inteligenco je mogoče izpopolnjevati skozi celo življenje.

Vse bolj se uveljavlja koncept politične inteligence, kjer vodja, ki je izjemen prepoznavalec značajev, poskrbi za šibke točke sodelavcev, je več socialnih spretnosti, empatije in intuicije. Doseganje višjih sfer duhovne zavesti imenujemo spiritualna inteligenca, ta predstavlja notranjo modrost, izstopanje iz okvirjev ustaljenega razmišljanja in spoznanja sebe.

Socialna inteligenca je definirana kot sposobnost preudarnega ravnanja v medčloveških odnosih (Različne inteligence, skupaj popolna celota, 2008). Tako jo je opredelil Thorndike in jo psihometrično razdelil na tri vidike, ki se nanašajo na sposobnost razumevanja in upravljanja idej (abstraktna inteligenca), konkretnih predmetov (mehanska inteligenca) in ljudi (socialna inteligenca). Ta sposobnost je orodje, s katerim si dober vodja omogoči sledenje ostalih in uresničitev zastavljenih ciljev. Indikatorji, ki nakazujejo na socialno inteligenco, so veščine, spretnosti, empatija in zmožnost vplivanja na ostale na osnovi medsebojnih odnosov, ki temeljijo na dobrem razumevanju oziroma skladnem delovanju.

Moss in Hunt (1927) sta socialno inteligenco definirala podobno: kot »sposobnost dobrega razumevanja z ostalimi« (Kihlstrom & Cantor, 2000, str. 1). Najbolj razširjeno rangiranje definicije socialne inteligence je pripravil Vernon (1933), ki jo je opredelil kot osebnostno sposobnost (Kihlstrom & Cantor, 2000, str. 1).

2.1.1 Socialna inteligenca

Socialna inteligenca izhaja iz dela možganov, ki je določen za delovanje različnih strasti, in dela možganov, ki nas usmerja k pozitivnemu (Goleman, 2010, str. 99). Socialna inteligenca je zaradi svojega vzpostavljanja in razvijanja »pametnih« odnosov postala nepogrešljiv element pri sodobnih slogih vodenja. Hitro proučevanje, zaznavanje in prepoznavanje okoliščin ter prepoznavanje občutkov udeležencev so poglobilne značilnosti socialno inteligentnih ljudi. Zanimivo je, da imajo socialno inteligentni ljudje sposobnost uporabljanja prirojene nevrološke

povezave z drugimi ljudmi. Te povezave so sicer nevidne, vendar je njihova moč velika. Dober vodja lahko nevrološke povezave uporabi za prenos svojih ciljev na podrejene in jih tako preoblikuje v dosežke.

Med vodji, ki so sposobni upravljanja s socialno inteligenco, je mogoče izpostaviti karizmatične vodje. Dejansko je veliko raziskav, ki so proučevale karizmo, jo povezovale s čustveno inteligenco in namigi, da imajo karizmatični ljudje močno čustveno in socialno inteligenco. O tem govorijo in nas prepričujejo tudi novejša spoznanja s področja nevrologije (Goleman, 2010, str. 80).

2.1.2 Dimenzije socialne inteligence

Socialna inteligenca je lahko opredeljena kot preplet več sposobnosti, med katerimi je temeljna razumevanje ljudi (About Intelligence, 2010). Na drugem mestu je sposobnost uspešnega poseganja v odnose med ljudmi. Preprosteje povedano, gre pri socialni inteligenci za sposobnost vzpostavljanja in ohranjanja dobrih odnosov in spodbujanja ljudi za sodelovanje.

Socialno inteligenco je možno predstaviti skozi pet dimenzij:

Tabela 2: Pet dimenzij socialne inteligence

Spretnost	Opis
Prisotnost	Ponazarja zunanjo podobo ali samozavest, kakor jo zaznajo drugi: samozavest, samospoštovanje in samovrednotenje.
Jasnost	Sposobnost jasnega izražanja in razlaganja pojmov. Jasna in učinkovita uporaba jezika, kjer se za prepričevanje uporabljajo ideje.
Zavedanje	Sposobnost razumevanja družbenih kontekstov, ki vplivajo na vedenje in sposobnost izbora vedenjske strategije.
Pristnost	Slog vodenja, ki omogoča dojetje poštenosti. Koncept vodenja, ki postaja vse bolj pomemben.
Empatija	Sposobnost ustvarjanje občutka povezanosti z drugimi in spodbujanja k skupnemu sodelovanju. Raje naj dela za vas kot proti vam. To velja tudi za čustva, zadovoljstvo in izkušnje drugih.

Vir: About Intelligence, What is Social Intelligence, 2010.

2.1.3 Negovanje in izboljšanje ravni socialne inteligence

Za osebe z visoko ravno socialne inteligence pravimo, da posedujejo in obvladajo »skrbno vedenje do drugih«, ki pri drugih ljudeh ustvarja občutek vrednosti, ljubezni, spoštovanja in cenjenosti (About Intelligence, 2010). Njihovo komuniciranje prispeva k ustvarjanju pozitivnih motivacijskih občutkov, ki pri sogovornikih vzbujajo in sprožajo pozitivno usmerjenost in navdih. Takšni ljudje so drugim zelo privlačni, opisujemo jih kot ljudi z »magnetno osebnostjo«. Nasprotno so osebe z nizko ravno socialne inteligence opisane kot toksične ali strupene. S svojim vedenjem jezijo ostale, dajejo jim občutek manjvrednosti in jim ni mar za njihovo počutje. Udeleženci se lahko v komunikaciji z njimi počutijo razvrednoteni, razočarani, neprimerni in celo krivi za določene situacije ali stanja. Pogosto so takšni ljudje od drugih zelo odtujeni.

Nekateri med nami so že po naravi nadarjeni in obdarjeni z nadpovprečnimi socialnimi sposobnostmi, drugim socialne veščine manjkajo, zato morajo delati na njihovi izboljšavi (About Intelligence, 2010). Številni raziskovalci verjamejo, da je socialno inteligenco mogoče negovati in izboljšati. Le tako se posamezniki naučijo spoštovati svoja hrepenenja, učinkovito vplivati na ostale in dosežati cilje z delovanjem na podlagi empatije. S posedovanjem boljše socialne inteligence lahko zmanjšamo napetosti in preprečimo nesporazume ter ustvarimo bolj učinkovito in uspešno sodelovanje.

Dobro sodelovanje je za socialno inteligentnega vodjo pomembna vrednota. Za novejšo generacijo vodij je vse bolj značilno, da se osredotočajo in poslužujejo mehkih slogov vodenja s poslušom za ljudi. Velikokrat se lahko prepričamo, da so prednosti tega pristopa v tem, da podrejeni vodjo sprejemajo z večjo simpatijo in iskrenejšim spoštovanjem. Vodje, ki znajo v odnosih do svojih podrejenih ustvariti simpatijo in razumevanje, imajo večjo možnost za doseganje boljših rezultatov kot tisti, ki nimajo sposobnosti za razvoj takih odnosov.

2.2 Socialna inteligenca in novejša spoznanja o vodenju

Novejša proučevanja možganov in raziskav njihovega delovanja kažejo, da lahko vodje izboljšajo nastop skupine s pomočjo razumevanja biologije empatije, to ugotovitev povzemata Goleman in Boyatzis (2008, str. 2).

Pozitivno razpoloženje kot je empatija, ustvarja kemijske povezave med vodjo in njegovimi podrejenimi oziroma med njihovimi možgani. Z upravljanjem medsebojnih povezav vodje dosežejo merljive poslovne rezultate. Goleman in Boyatzis (2008) sta v svojem članku povzela glavne smernice in napotke za vodje, ki si želijo izboljšati, nadgraditi ali izpopolniti svoje socialno inteligenčne sposobnosti. Socialna zavest vključuje vrsto lastnosti: od takojšnjega

občutenja notranjega stanja druge osebe do razumevanja njenih občutkov in misli ter dojemanja zapletenih družbenih situacij.

S pomočjo navedenih socialno inteligenčnih spretnosti, ki sta jih predstavila avtorja, lahko vodje ugotovijo, katere med njimi so pokazatelji njihove dobre osveščenosti in pri katerih je potrebno dodatno delo.

Tabela 3: Identificiranje prednosti in pomanjkljivosti socialne inteligence

Spretnost	Ali
Empatija	Prepoznavate in razumete, kaj je tisto, kar motivira druge, tudi tiste, ki prihajajo iz drugačnega okolja? Ste občutljivi za njihove potrebe?
Uglašnost	Pozorno poslušate in razmišljate o občutkih ljudi okoli sebe? Ste uglašeni z razpoloženjem ostalih?
Organizacijsko zavedanje	Cenite kulturo in vrednote organizacije, v kateri ste zaposleni? Razumete socialno mreženje in njegove tihe norme?
Vpliv	Prepričujete druge in jih vključujete v razprave, ki so privlačne za njihove interese in pridobivanje podpore ključnih ljudi?
Razvoj ljudi	Trenirate in ste mentor drugim v organizaciji s sočutjem? Osebno vlagate čas in energijo v mentorstvo in zagotavljate povratne informacije, ki jih podrejeni potrebujejo za svoj profesionalni razvoj?
Inspiracija/navdih	Znate artikulirati privlačno vizijo, graditi ponos skupine, spodbujati pozitivno čustveno uglašnost in voditi tako, da iz ljudi izvlečete najboljše?
Timsko delo	Spodbujate sodelovanje vseh v vaši skupini. Podpirate vse člane in spodbujate sodelovanje?

Vir: Povzeto po D. Goleman in R. Boyatzis, Social Intelligence and the Biology of Leadership, 2008, str. 1.

Spekter socialne zavesti zajema osnovno empatijo, uglasitev, pravilnost empatije in poznavanje delovanja družbe (Goleman, 2010, str. 84). Socialna sposobnost s pomočjo socialne zavesti omogoča tekoče ter učinkovite interakcije in obsega sinhronost, samopredstavitev, vpliv in skrb. Socialna sposobnost je pomembna. Zgolj to, da čutimo, kar čuti ali misli drugi, še ne zagotavlja uspešne interakcije. V nadaljevanju na kratko predstavljam temeljne sestavine socialne inteligence.

Empatija (Goleman, 2010, str. 84) je pojem, ki opisuje možnost zaznavanja čustev drugih. Ne glede na naše trenutne sposobnosti se empatija sčasoma izboljšuje, saj se krepi z življenjskimi izkušnjami. Mnogi znanstveniki jo štejejo za najpomembnejšo večino socialne inteligence. Gre za dodano vrednost izrecnega razumevanja in razmišljanja druge osebe, ki se odraža v finem poznavanju občutkov, zaznanih pri nasprotni osebi – in ne zgolj v površnem ali povprečnem prepoznavanju. Jasnejše razumevanje prikritih vzgibov predstavlja pomembno razliko v procesu dojemanja in omogoča uspešnejše reševanje nepredvidenih situacij.

Uglasitev (Goleman, 2010, str. 86) pomeni prehod trenutne empatije v njeno popolno in trajnejšo prisotnost, kar je osnova za nastanek dobrega in uglašenega odnosa. Popolna predanost pomeni, da osebo poskušamo razumeti z zbranim poslušanjem in predanostjo. To je zelo pomembno vodilo za vodje, ki resnično želijo vzpostaviti in dosegati dobro, učinkovito sodelovanje s svojimi podrejenimi.

Poznavanje delovanja družbe (Goleman, 2010, str. 89) opisuje spoznanje in zavedanje o delovanju družbenega sveta. Na spretnost poznavanja delovanja družbe nas opozori človek, ki zna razbrati politične in ekonomske tokove znotraj določene organizacije. Posedovanje te veččine omogoča izogib marsikateremu neprijetnemu problemu in lažje potovanje skozi spreminjajoče se tokove medosebnih in družbenih dogodkov.

Sinhronost (Goleman, 2010, str. 91) predstavlja temelj za postavitev in izboljšanje drugih vidikov socialne sposobnosti. Omogoča nam tekočo neverbalno komunikacijo z drugo osebo.

Samopredstavitev (Goleman, 2010, str. 92) je veččina, s katero se oseba predstavi tako, da ustvari želeni vtis. Običajno je to spretnost ljudi s karizmo: zanje je značilno, da znajo poskrbeti za svojo vidnost in se predstaviti tako, da se jih tako opazi, kot tudi sliši. Karizma, sposobnost privabljanja in ohranjanja privržencev brez uporabe posebne formalne avtoritete, je pojem, ki ga je težje definirati kot zaznati. Beseda »kharizma« je grškega izvora in pomeni milost, uslugo, dar. V 19. stoletju je sociolog Max Weber pojasnil karizmo kot dar milosti (angl. *gift of grace*) pridobitve, očaranja drugih.

Vpliv (Goleman, 2010, str. 94) opisujemo kot uporabo moči za reševanje konfliktov ali izogibanje njihovemu nastanku. Vpliv ima veliko skritih adutov, če ga znamo uglasiti s potrebami okoliščin. Ljudje, sposobni vplivanja na druge, znajo prepoznati situacije, v katerih uporabijo moč in sprejemajo sklepe, ki so v prid obema stranema. Gre se za modro uporabljeno silo, ki združuje empatijo in poznavanje delovanja družbe.

Skrb (Goleman, 2010, str. 95) je tisti znak socialne inteligence, s pomočjo katerega začutimo spodbudo za ukrepanje. Višja kot je stopnja naše empatije z osebo v stiski in skrb zanjo, večja bo

naša želja, da ji ponudimo pomoč. Najbolj skrbni ljudje v pomoč drugi podarijo svoj čas in za to ne zahtevajo nikakršnih protiuslug. Za ljudi s tem čutom ni dovolj zgolj izkazovati skrb, želijo ukrepati za doseganje boljšega stanja.

Odziv na delo »Kaj naredi vodjo?« (angl. »*What makes a leader?*«) po objavi prvega članka, povezanega s čustveno inteligenco in vodenjem, je bil entuziastičen. Koncept čustvene inteligence še vedno zavzema glavni prostor v literaturi, namenjeni vodenju in vsakdanji vodstveni praksi. Zadnja leta opazujemo raziskave na nastajajočem in razvijajočem se področju nevroznanosti. Nastajajo študije o tem, kaj se dogaja v možganih, medtem ko ljudje sodelujemo. Najpomembnejše odkritje je, da vodje nekatere stvari naredijo natančneje – kažejo empatijo in postajajo uglašeni do ostalih razpoloženj. Dobesedno vplivajo tako na svoje možganske celice kot na celice svojih podrejenih (Goleman & Boyatzis, 2008, str. 2).

Raziskovalci so odkrili, da dinamika vodja – podrejeni ni primer dveh ali več reakcij neodvisnih možganov, ki se odzivajo zavedno ali nezavedno. To jih je prepričalo, da so veliki vodje tisti, katerih vodenje močno dopolnjuje sistem povezanosti možganov. Iz tega sledi, da je potencialna pot, kako postati boljši vodja, iskanje avtentičnih vsebin, ki omogočajo učenje socialnega vedenja, ki krepi možganska socialna vezja. Povedano drugače, učinkovito vodenje je manj povezano z obvladovanjem situacij ali celo z obvladovanjem socialnih spretnosti in bolj z razvojem resničnega zanimanja in talenta za spodbujanje pozitivnih čustev ljudi, katerih sodelovanje in podpora potrebujemo.

Spoznanje, da mora imeti vodja socialne spretnosti, ni novo. Že leta 1920 je psiholog Thorndike opozoril na to z znanim primerom »najboljši mehanik v tovarni bo zaradi pomanjkanja socialne inteligence spodletel kot vodja« (Goleman, 2010, str. 83). Novost, ki so jo avtorji dodali v svoji raziskavi, je biološka podlaga, ki so ji namenili del svojega raziskovanja. Ko zavedno ali nezavedno zaznavamo čustva nekoga drugega skozi njegova dejanja, naše ogledalo nevronov proizvede zaznamke občutkov (Goleman & Boyatzis, 2008, str. 3). Zrcalni nevroni so posebnega pomena v organizacijah, ker vodjeva čustva in akcije zrcalijo podrejenim, ki naj bi sprejemali vsa čustva in dejanja. Prvič v zgodovini znanosti zmoremo narediti nevidni zemljevid poti med nami in ljudmi, s katerimi se družimo.

Socialni možgani delujejo po načelu »čustvene kemije« oziroma »čustvenega virusa« (Goleman & Boyatzis, 2008, str. 3), proces pa v večjem delu poteka na nezavedni ravni. Šele ko prepričamo nezavedno v sogovorniku, lahko pričakujemo uspešno sodelovanje. Če vodje torej upajo in želijo potegniti najboljše iz svojih podrejenih, so lahko še naprej zelo zahtevni, vendar tako, da spodbujajo pozitivno razpoloženje v ekipi. Tradicionalni sistemi spodbud ne zadoščajo za doseganje najboljših odzivov pri podrejenih.

Za spopad s finančnimi pretresi, etičnimi škandali globalnih razsežnosti, kulturnimi medgeneracijskimi, etničnimi in socio-ekonomskimi trki se vse bolj izpostavlja potreba (Continuum Consulting Group, 2010) po učinkovitem vodenju, po novi, socialni naravnosti, ki se bo znala soočiti s pritiski in negotovostjo, medtem pa ohranjati pozitiven pogled na prihodnost.

2.2.1 Dobro uglašeni vodja

Veliki vodje pogosto govorijo o vodenju z instinktom. Instinkt je na splošno prepoznan kot velika prednost za vodjo z vseh zornih kotov: bodisi pri prepoznavanju notranjega razpoloženja v organizaciji ali pri vodenju občutljivih pogajanj s konkurenco. Znanstveniki s področja proučevanja procesa vodenja to veččino opredeljujejo kot sposobnost prepoznavanja vzorcev, ki je plod bogatih preteklih izkušenj. Znanstveniki svetujejo, da velja temu notranjemu instinktu vsekakor zaupati, vendar je pred sprejemanjem odločitev potrebno pridobiti tudi veliko drugih vhodnih informacij. Tako pravi teorija, a vodje pogosto nimajo časa za posvetovanje z večjim krogom podrejenih (Goleman & Boyatzis, 2008, str. 4).

Vretenaste celice, kot jim pravijo v nevroznanosti, ki so povezane z ostalimi celicami, imajo namen hitrejšega prenosa misli in občutkov. So približno štirikrat večje kot druge možganske celice, z izjemno dolgimi vejami, s katerimi se zato lažje priključujejo na druge celice in tako prenašajo misli in občutke hitreje. Te izjemno hitre povezave čustev, prepričanij in sodb ustvarjajo naš sistem socialnega usmerjanja (angl. *social guidance system*), kot mu pravijo znanstveniki.

Vretenaste celice (Goleman & Boyatzis, 2008, str. 4) sprožijo nevronske mreže, ki se vključijo vsakič, ko moramo izbrati najboljši odgovor na zastavljen izziv – pa četudi gre za naloge, ki so rutinske narave, na primer seznam prednostnih nalog. Te celice pomagajo med drugim oceniti, ali je nekdo zaupanja vreden in pravi za določeno službo. Znotraj ene dvajsetine sekunde nam te celice pošljejo informacijo o občutkih do te osebe. Takšne hitre instinktivne sodbe (angl. »*thin-slice*« *judgements*) so lahko zelo natančne, tako kažejo rezultati raziskav. Vodjem se zato ni treba bati odzivati se in reagirati na podlagi takih presoj, seveda pod pogojem, da so le-te usklajene tudi z ostalimi občutki. Najboljšo pot za razvoj socialnih vezi je mogoče doseči z delom na spreminjanju osebnega vedenja. Na tem področju so zelo dobre napotke povzeli avtorji Goleman, Boyatzis in Mckee v svojem delu iz leta 2002 Prvinsko vodenje: Skriti gonilniki uspešnega vodenja (angl. *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*).

Organizacije, ki jih zanima razvoj vodenja, morajo pričeti z ocenjevanjem pripravljenosti posameznikov za sprejem v program sprememb. Kandidati, željni sprememb, morajo najprej razviti vizijo za spremembe. Na podlagi teh spoznanj se ocenijo področja socialne šibkosti. Vodja, ki je obogaten s povratno informacijo o sebi, se lahko usposablja na specifičnih področjih in izboljšuje svoje socialne spretnosti.

2.2.2 Socialno inteligentni vodja

Za merjenje socialne inteligentnosti vodje so raziskovalci (Goleman & Boyatzis, 2008, str. 5) razvili orodje za ocenjevanje vedenja, ki pomaga razviti načrt za izboljšanje le-tega. Model se imenuje popis socialnih kompetenc (angl. *Social Competency Inventory*). Gre za 360-stopinjski model za ocenjevanje, s katerim vodje, direktni poročevalci, stranke in včasih družinski člani ocenijo vodjo glede na sedem lastnosti socialne inteligence. Do teh sedmih lastnosti so raziskovalci prišli z vključevanjem okvirjev obstoječe čustvene inteligence, ki so jih postavili raziskovalci iz Hay Group. Ti so uporabljali trde metrike za zajemanje vedenja najuspešnejših voditeljev v več stotih organizacijah, zajetih v raziskavah v preteklih dveh desetletjih.

Vodenje postaja vse bolj nevrološko mreženje (Goleman & Boyatzis, 2008, str. 7). Nevrološko mreženje precej vpliva na upravljanje odnosov na vseh področjih, zlasti pri vodenju in odnosih med zaposlenimi. Socialna inteligenca ima izjemen vpliv na odnose na delovnem mestu. Avstralski raziskovalci so na primer ugotovili, da zaposleni pogosteje priključijo v spomin negativne komentarje vodij kot pa pozitivne in opogumljajoče. Ko postanejo zaposleni prenasajeni z negativnimi sporočili, njihovi možgani izgubijo mentalno učinkovitost.

Pri povratnih informacijah vselej nagovarjamo »socialne možgane«. Skrbno izbrane besede vodje imajo tako neposreden vpliv na uspešnost oziroma neuspešnost posameznika (Merljak, 2007).

2.2.3 Pomembnost socialne inteligence

Raziskave, izvedene v zadnjem desetletju potrjujejo, da obstaja velik prepad med socialno inteligentnimi in socialno neinteligentnimi vodji. Socialna inteligenca se izkazuje za zelo pomembno v kriznih situacijah. Britanski psihoanalitik Bowlby je poudaril pomen zagotavljanja varnega okolja, v katerem si ljudje lahko prizadevajo za doseganje ciljev in brez nepotrebne strahu sprejemajo tveganja, ki jim omogočajo raziskovanje novih možnosti (Goleman & Boyatzis, 2008, str. 7).

Najbolj zagrizeni in trmasti vodje lahko menijo, da je ukvarjanje s takšnimi teorijami v svetu, kjer so pragmatična merila uspeha nizki stroški in dobiček, absurdno prizanesljivo in finančno nevezdržno. Pomembno je, da je v težkih in kočljivih trenutkih na mestu vodje oseba, ki ima sposobnosti socialne inteligence (Goleman & Boyatzis, 2008, str. 7).

2.2.4 Socialni kapital v vodji

Vodenje je proces, s katerim vodja vpliva na druge ljudi in tako zagotavlja lažje doseganje skupnih ciljev. Pri tem uporablja svojo socialno moč, ki je ključni dejavnik povezovanja in doseganja enotnosti skupin znotraj organizacij. Medčloveški odnosi vplivajo na produktivnost, mnogi managerji in raziskovalci že priznavajo, da socialni in psihološki dejavniki ne vplivajo samo na motivacijo in vedenje, pač pa tudi na inoviranje organizacijskih procesov (Šumanski, Kolenc & Markič, 2006).

Razvitost socialne moči in socialnih veščin je mogoče izboljšati in jih okrepiti, če jih vodja nima prirojenih do mere, ki bi mu zagotavljala vplivanje na podrejene. Socialno vplivanje so vsi procesi s katerimi posredno ali neposredno vplivamo na mišljenje, čutenje in dejavnost drugih ljudi. Vzroke za socialno vplivanje je moč prepoznati v več dejavnikih, ki so ključnega pomena pri iskanju vezi med vodjo in podrejenimi. Med prve lahko uvrstimo potrebo po varnosti. Bolj varni, orientirani se počutimo v strukturiranem okolju. Zato je nujno potrebno usklajeno delovanje skupine.

Skladno delovanje znotraj skupine dosežemo z uporabo socialne moči. Socialno vplivanje se konča z občutkom posameznika, da mora nekaj narediti; tim sodelavcev stremi k skupnemu cilju in premagovanju ovir na poti do uspeha. Socialno vplivanje je velikokrat potrebno zaradi samega doseganja konsenza ali soglasja večine, saj bi v nasprotnem zaradi deljenih pogledov zelo težko dosegli dogovor in nadaljevali po poti k zastavljenim ciljem.

Zaradi doseženega soglasja ima posameznik občutek, da je uspeh del njegove participacije in da je imel pomembno vlogo pri doseganju zastavljenega cilja. Uspešnost organizacije je v veliki meri odvisna od mikroklimе, ki vlada v njej. Odsev mikroklimе namreč v največji meri prispevajo vodje s svojimi kompetencami čustvene in socialne inteligence (Gruban, 2007, str. 4). Modeli predpisanega sloga vodenja po določenem vzorcu so zastareli in današnji vodje so željni znanj s področja razumevanja psihologije, motivacije in zavzetosti zaposlenih.

2.3 Socialne vrednote so gonilo zvestobe podrejenih

Novejše raziskave potrjujejo, da lahko vodje z vnosom vrednot v delovno okolje pridobijo več, kot si mislijo. Študija vodilnih na Kitajskem je pokazala, da so bili zaposleni veliko srečnejši, če je njihov vodja jasno deloval v skladu s svojimi socialnimi vrednotami, ki so bile podkrepljene z njihovimi zasebnimi dejanji. Ugotovili so, da je pripadnost zaposlenih odvisna od ujemanja osebnih socialnih vrednot vodje z njegovimi ravnanji zunaj organizacije (Ridgeway, 2010).

Organizacijski vodje prenašajo svoje vrednote na podrejene z vsakodnevnimi dejanji in z načinom komunikacije. Podrejeni črpajo informacije iz vseh slogov delovanja vodje, bodisi iz poslovnih sestankov ali povsem neformalnega komuniciranja. Mnogi socialno orientirani vodje svoje vrednote in ideje uvajajo postopno skozi leta delovanja, vplivajo na manjše skupine zaposlenih ali na izbrane posameznike, zato je mnogokrat težko natančno določiti ali razumeti njihov dejanski vpliv (Palmer, 2009).

Če vodja oddaja signal, da je njegov osnovni namen izboljšati nižjo raven (podrejenih) v kratkoročnem smislu in si pripisati zaslužek, Tsui ugotavlja, da se v tem primeru nižje vodstvo odziva negativno. Ustvari se disonanca med zastavljenimi cilji in ukrepi njihovih vodij. Disonanca ima lahko v takem primeru praktične učinke na poslovanje organizacije. Učinek takšnega vodenja je prav tako samo kratkoročen in ima lahko resne posledice pri ponovnem usklajevanju med vodstvenim kadrom in podrejenimi, saj se izgubi zaupanje v vodjo. V zelo konkurenčnem svetu, kjer so po mnenju Tsui srednji vodilni kadri redki in pomemben vir, ki je pogost predmet plena drugih organizacij, obstaja velika možnost izgube srednjega vodilnega kadra (Ridgeway, 2010).

Raziskovalci ugotavljajo, da morajo socialne vrednote vodje sobivati s poslovnim pragmatizmom. Ko se vodstvo odloča med dvema kandidatom za pozicijo vodje, ambicije morda niso tako pomembne, kot je raven skupnih vrednot. Lahko imate odličnega vodjo, ki ustvarja visoke dobičke, nima pa vizije, kako osvestiti organizacijo o njeni odgovornosti in kako izboljšati odnose (Ridgeway, 2010).

2.3.1 Organizacijska socialna odgovornost

Številni škandali različnih organizacij so pritegnili pozornost javnosti in še enkrat izpostavili in poudarili pomen poslovne etike in socialne odgovornosti organizacij. Že več let sta socialna odgovornost in poslovna etika pogost predmet pisanja in razprav številnih raziskovalcev in praktikov. Ključni motiv ameriških organizacij je še vedno predvsem doseganje profita, vendar javnost današnjega sveta zahteva, da igrajo sodobne organizacije bolj odločno vlogo pri doseganju splošne dobrobiti družbe (Angelidis, Massetti & Magee-Egan, 2008).

Maksimiranje dobička je samo ena v vrsti zapovedi, ki jim sledijo vodje pri upravljanju poslovanja organizacije. Vlade po vsem svetu se odzivajo na zahteve po večji socialni odgovornosti podjetij s povečanjem širine in globine zakonodaje na omenjenem področju.

Zaradi teh prizadevanj postajajo vodje odgovorni ne le za doseganje dobička, pač pa tudi za delovanje znotraj pravnega okvirja, pomoč sodelavcem in podrejenim ter za ustvarjanje kakovostnega delovnega življenja v prijaznem, stimulativnem delovnem okolju. Izkazati morajo

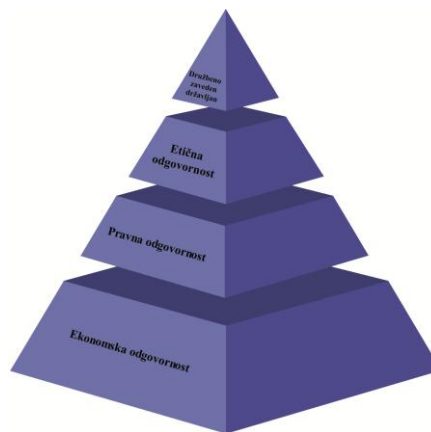
iskreno skrb za skupnost, znotraj katere njihova organizacija deluje, zmanjšati morajo vpliv različnih nevarnosti v globalnem okolju in se ne nazadnje vključevati v čisto socialna in dobrodelna prizadevanja, ki izboljšujejo kvaliteto življenja na sploh v okolju, v katerem organizacija deluje, posluje in iz katerega tudi črpa.

Organizacije (Alferman, 2010, str. 6), ki podpirajo organizacijsko odgovornost, svoje zaposlene opolnomočajo za prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja in jih skozi njihova dejanja spodbujajo k reflektivnemu premisleku o vrednotah organizacije, ki ji pripadajo.

2.3.2 Piramida organizacijske socialne odgovornosti

Že skoraj 50 let se vodstva organizacij spopadajo z vprašanjem odgovornosti organizacije do njenega zunanjega organizacijskega okolja. Dolgo časa je prevladovalo prepričanje, da je prva in skoraj edina odgovornost družbe zagotavljanje maksimalne donosnosti delničarjem. V 70. letih se je takšna miselnost začela spreminjati in prilagajati družbenim tokovom, saj so aktivisti poudarjali pomen širše odgovornosti organizacij na različnih področjih (Caroll, 1991, str. 1).

Slika 5: Piramida organizacijske socialne odgovornosti (Piramida OSO)



2.3.3 Razvoj organizacijske socialne odgovornosti

»Kaj je največja dobrobit za organizacije, ki v svojo organizacijsko strukturo vključujejo socialno odgovornost? Povečana vključenost in pripadnost zaposlenih,« (Helping Hand Rewards, 2009).

Znanstveniki se s postavitvijo definicije koncepta organizacijske socialne odgovornosti (v nadaljevanju OSO) trudijo že vrsto let (Caroll, 1991, str. 3). Že leta 1961 sta Eels in Walton (Caroll, 1991, str. 3). sprožila razpravo, ali je organizacijska socialna odgovornost posledica

problemov, ki nastanejo, ko organizacijsko poslovanje kaže slabo podobo na področju socialnosti in etičnih temeljev. Kasneje je bilo predlagano, da morajo biti ekonomske naloge razširjenje z zavestjo po spreminjanju socialnih vrednot in prioritet.

Iz socialne odgovornosti se je pozornost usmerila na socialno odzivnost (Caroll, 1991, str. 4). Osnovni argument v akademskih krogih je bil, da je poudarjena socialna odgovornost vezana na predstavo poslovne odgovornosti in motivacije, medtem ko sta bila dejanska aktivnost in delovanje povsem spregledana. To je bil v resnici pomemben miselni preobrat.

Gibanje socialne odzivnosti je želelo povečati vlogo organizacijske aktivnosti, proaktivnosti in implementacijo socialne vloge (Caroll, 1991, str. 4). Vprašanje usklajevanja organizacijske ekonomske (gospodarske) usmeritve in socialne orientiranosti je še vedno odprto in »čaka« na rešitev, ki bi razsvetlila to področje. Korak v smeri reševanja problema je predstavljala postavitev obsežne definicije družbene odgovornosti organizacij. Predstavljena je bila štiridelna konceptualizacija organizacijske odgovornosti. Bistvo koncepta je bila ideja, da organizacija nima le ekonomskih in pravnih odgovornosti, pač pa ima tudi etične in človekoljubne. Na podlagi teh štirih perspektiv je bila oblikovana piramida socialne odgovornosti organizacij.

Zadnja leta se je izraz organizacijska socialna učinkovitost pojavljala izključno kot globalni koncept, ki zajema organizacijsko socialno odgovornost, odzivnost in celoten spekter družbeno koristnih dejavnosti organizacij (Caroll, 1991, str. 4). Osredotočanje na organizacijsko socialno učinkovitost poudarja skrb za organizacijsko delovanje in dosežke na socialnem področju. Z vidika učinkovitosti je jasno, da morajo organizacije oblikovati in izvajati socialne cilje in programe. Prav tako morajo v procese odločanja, poslovno politiko in ukrepanja vključiti etično občutljivost.

2.3.4 Piramida OSO

Piramida mora biti oblikovana tako, da je sprejemljiva in zanimiva za vse zaposlene znotraj organizacije in da zajema celotno paleto poslovnih odgovornosti. OSO sestavljajo štiri temeljne socialne odgovornosti: ekonomska, pravna, etična in človekoljubna (Caroll, 1991, str. 5). Te štiri kategorije ali komponente OSO je možno upodobiti kot piramido. Vse te oblike odgovornosti so do neke mere že obstajale, vendar so etične in človekoljubne naloge organizacij šele v zadnjem času dobile pomembno mesto v organizacijskem poslovanju. V nadaljevanju bom na kratko podrobneje predstavila vsako kategorijo.

OSO in popolna socialna odgovornost organizacije. Piramida OSO prikazuje štiri zanj ključne kategorije: ekonomsko, pravno, etično in socialno odgovornost (Caroll, 1991, str. 5). Izhodiščna predpostavka je, da gospodarsko delovanje (ekonomska odgovornost) podpira vse

druge kategorije socialne odgovornosti organizacij. Obenem se od organizacij pričakuje spoštovanje zakonov (pravna odgovornost), saj ti kodificirajo družbeno sprejemljiva oziroma nesprejemljiva vedenja. Naslednja poslovna odgovornost je etičnost in etično delovanje (etična odgovornost). V osnovi je to obveza ravnati pravilno, pravično in pošteno ter se izogibati ali čim bolj zmanjšati škodo za interesne skupine, kot so zaposleni, potrošniki, okolje in drugo. Nazadnje se pričakuje, da bo poslovna organizacija delovala kot dobri državljan. Pričakovanje je zajeto v človekoljubno odgovornost, s katero se od organizacije pričakuje, da bo za skupnost prispevala finančne in človeške vire ter izboljševala splošno kakovost življenja.

Namen piramide OSO je, da skupni OSO poslovanja sestavljajo različne komponente, ki skupaj tvorijo celoto. Čeprav so bile posamezne komponente oziroma kategorije OSO zaradi potreb razprave obravnavane posamično, se med sabo ne izključujejo in njihov namen ni, da jih le postavimo ob bok ekonomski odgovornosti. Ločena obravnava posamičnih kategorij OSO pomaga vodjem spoznati različne tipe odgovornosti, ki so povezani v stalni, a dinamični napetosti.

Najbolj kritična je napetost med ekonomsko in pravno komponento, ekonomsko in etično komponento in ekonomsko in človekoljubno komponento. Tradicionalisti utegnejo te napetosti videti kot konflikt med organizacijsko »skrbjo za dobičkom« in »skrbjo za družbenim dobrom«, vendar bi to bila poenostavitev. Vendar so napetosti med kategorijami organizacijska realnost, piramida kot celota je le prisposoda in pokazatelj, kako lahko organizacije sprožijo aktivnosti in način delovanja, ki vključuje vse naštetje kategorije.

Če povzamemo, popolna organizacijska socialna odgovornost predpostavlja hkratno izpolnjevanje ekonomske, pravne, etične in človekoljubne odgovornosti. Če to prevedemo v bolj pragmatičen, vodstveni jezik, potem to pomeni, da mora organizacija, ki deluje po konceptu OSO, strmeti k ustvarjanju dobička, pri tem upoštevati zakone, biti etična in delovati v duhu dobrega državljana. Na prvi pogled deluje skupina komponent zelo široko. Vtis je, da so v očitnem nasprotju s klasičnim gospodarskim argumentom, da ima upravljanje eno samo odgovornost: maksimiranje dobička lastnikov in delničarjev.

Čeprav je za ekonomista takšno stališče povsem upravičeno in sprejemljivo, pa bi danes našli le malo vodij, ki človekoljubnost izključujejo iz okvirja poslovnih aktivnosti organizacij. Kaže, da je prav vloga organizacije kot dobrega državljana tista, ki jo vodje najraje sprejemajo.

3 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE XLAB d.o.o.

3.1 Razvojna pot XLAB

V letu 2001 je Jure Pompe, ki je po izobrazbi magister ekonomskih znanosti, skupaj z dolgoletnimi prijatelji, ustanovil organizacijo XLAB, ki je postala novopridružen član Tehnološkega parka Ljubljana. Pompe (XLAB – Za bistre misli igrajo šah, enkrat na teden plešejo salso, 2010) se zelo dobro spominja tega leta, ki je bilo za podjetniške odskoke na večini področij zelo nevhvaležno in področje razvoja programske opreme ni bilo izjema. Svetovno gospodarstvo je v tem letu preplavila negotovost zaradi napadov na newyorška dvojčka, ki je zamrznila vse razvojne projekte in investicije v informacijsko tehnologijo.

Ustanovitelji so predvidevali, da z enim samim produktom ne bodo uspeli na trgu, če želijo svoje poslovanje zasnovati na dolgi rok. XLAB ima zato že od samega začetka tri ključna področja, za katera je specializiran: raziskovalni oddelek, oddelek za razvoj internetnih komunikacijskih tehnologij in oddelek za razvoj programske opreme v medicini.

Povezovanja z domačimi in tujimi strokovnjaki s področja informacijskih tehnologij so organizacijo pripeljala in vključila v številne raziskovalne projekte, ki jih Evropska unija ali država sofinancirata v okviru programov za konkurenčnost in inovativnost. Za XLAB je bilo prelomno leto 2003, ko je bila ustanovljena raziskovalna skupina XLAB Research. Znotraj nje razvijajo temeljne aplikativne raziskave. V istem letu je bila predstavljena prva verzija izdelka za spletno komunikacijo ISL Light, ki je prinesla uspeh in prodor na številne tuje trge in velja za paradni produkt organizacije.

XLAB ima danes 38 zaposlenih, ustvari 2 milijona evrov prihodka. Največ zaslug za razcvet gre pripisati internacionalizaciji organizacije. XLAB je bil s strani Komisije Evropskih skupnosti kar trikrat zapored izbran v elitno družbo 30 najperspektivnejših evropskih IT organizacij, ki so sodelovale pri evropskem prodoru na zahteven japonski trg. Upoštevati je treba tudi uspehe na domačem trgu. ISL Online uporabljajo številna slovenska podjetja in organizacije, kot so Gorenje gospodinjski aparati, d.d., Halcom sistemi za plačilne storitve, elektronsko bančništvo in varno elektronsko poslovanje, d.d., Abanka Vipava d.d., E-uprava, Hidria Rotomatika d.o.o., Industrija rotacijskih sistemov, DZS, založništvo in trgovina, d.d., Hermes Softlab programska oprema d.o.o., Adecco H.R., kadrovske svetovanje, d.o.o. in Najdi, informacijske storitve, d.o.o. Rezultate inovativnega dela v organizaciji potrjujejo številna domača in tuja priznanja, na primer dvakratna uvrstitev med 10 najinovativnejših podjetij v Sloveniji (XLAB – Za bistre misli igrajo šah, enkrat na teden plešejo salso, 2010).

Zavedajo se, da so pomemben kapital organizacije njeni zaposleni. Na lestvici najboljših zaposlovalcev v letu 2009 v kategoriji malih podjetij so se po izboru Zlate niti uvrstili med prvih sedem zaposlovalcev. Zlata nit je projekt, ki raziskuje zadovoljstvo zaposlenih v podjetju in inovativnost podjetja ter razkriva dobre poslovne prakse uspešnih slovenskih podjetij (XLAB – Za bistro misli igrajo šah, enkrat na teden plešejo salso, 2010).

3.1.1 Struktura organizacije XLAB

V skladu z doktrino učeče se organizacije je v organizaciji XLAB vzpostavljena povsem sploščena hierarhična struktura (Pompe, 2009, str. 62), z neopaznimi razmerji nadrejenosti in podrejenosti. Organizacijska struktura je prilagojena horizontalnim procesnim tokovom, kjer se zaposleni združujejo v time.

Združevanje komplementarnih znanj je privedlo do oblikovanja treh razvojnih področij oziroma oddelkov. Raziskovalni oddelok se ukvarja z aplikativnimi raziskavami na področju porazdeljenih računalniških sistemov in omrežij enak z enakim. Raziskave se izvajajo v sodelovanju z drugimi raziskovalnimi institucijami v okviru slovenskih in evropskih raziskovalnih projektov. Znotraj raziskovalne skupine v organizaciji redno poteka usposabljanje mladih raziskovalcev za delo v gospodarstvu.

Oddelok za razvoj internetnih komunikacijskih tehnologij, katerega rezultati raziskovalnih aktivnosti se zrcalijo v programskih izdelkih za komunikacijo in sodelovanje preko interneta, združenih pod skupnim imenom ISL Online. Gre za družino izdelkov, ki vključujejo programska orodja za dostop do oddaljenega računalniškega namizja in podporo strankam na daljavo, dostop do upravljanja z oddaljenim računalnikom in izvajanje spletnih sestankov. Oddelok za razvoj programske opreme v medicini deluje predvsem na področju 3D – vizualizacije in obdelave medicinskih slik. Programska rešitev MedicView se uporablja za obdelavo medicinskih posnetkov, zajetih s standardnimi diagnostičnimi napravami na kliničnih oddelkih bolnišnic.

Hierarhična struktura se odraža na ravni oddelkov, ki imajo svojega vodjo oddelka, ki je zadolžen za koordinacijo dela. Podporne storitve (administracija, finančno poslovanje, zagotavljanje pogojev dela) zagotavlja upravni oddelok, ki skrbi za koordinacijo na ravni celotne organizacije. Vodja upravnega oddelka je hkrati direktor organizacije in s tem njen pravnoformalni zastopnik. Ima pregled nad delovanjem, skrbi za medčloveške odnose v organizaciji, vpliva na strategijo organizacije in jo predstavlja navzven.

3.1.2 Vodenje organizacije XLAB

Direktor in vodje oddelkov nimajo bonitet v primerjavi z ostalimi zaposlenimi (Pompe, 2009, str. 49). V organizaciji velja načelo, da vodja nikoli ne bi zaposlenemu naložil naloge, ki je sam ne bi želel opraviti. Naloga vodstva organizacije XLAB po njihovem mnenju ni delegiranje nalog in izvajanje nadzora nad zaposlenimi, temveč določanje strateških usmeritev organizacije in spodbujanje zaposlenih k doseganju skupno zastavljene vizije. Prav približevanje individualne vizije zaposlenega skupni viziji organizacije je ena ključnih nalog vodstva XLAB.

Zaposleni v organizaciji XLAB so opolnomočeni (Pompe, 2009, str. 49) za samostojno reševanje problemov. Pri reševanju problemov lahko zaposleni oblikujejo neformalni projektni tim. Pri tem ni potrebno sodelovanje vodij oddelkov ali direktorja, saj se smatra, da so zaposleni s svojim znanjem in inovativnostjo sposobni samostojno in uspešno rešiti problem. Vizija predlagane rešitve projektnega tima se nadalje deli z vsemi zaposlenimi, s čimer se krepi transparentnost delovanja organizacije in vključenost zaposlenih v njeno delovanje ter posledično hitrejše iskanje podobnih rešitev v prihodnosti.

3.1.3 Zaposleni v učeči se organizaciji XLAB

Ustanovitelji organizacije XLAB so ob ustanovitvi sprejeli izziv ustvariti demokratično organizacijo z učečo se kulturo, osnovano na znanju in pozitivnih moralnih vrednotah. Odločitev ustanoviteljev in vodstva, da XLAB stopi po poti učeče se organizacije ter v svoje delovanje vključi pozitivne moralne vrednote, priča, da se vodstvo zaveda pomembnosti nenehnega razvoja znanja, pomembnosti socialnega kapitala zaposlenih in zato nenehnih vlaganj v izobraževanje. Vodstvo je v tem primeru nosilec sprememb in pobudnik oblikovanja pozitivne kulture organizacije.

Zaposlitev v organizaciji XLAB za zaposlene ni le služba, temveč njihova vključitev v socialno omrežje visoko izobraženih raziskovalcev in razvijalcev. Zelo pomembne postavke so sproščenost, enakopravnost, odkrit dialog ter nenehna možnost izobraževanja (XLAB med najboljšimi zaposlovalci, 2009). Zaposlovanje v XLAB poteka na ravni oddelka. Odgovornost vodje oddelka je, da na avtentičen način predstavi kulturo organizacije in okoliščine, ki so pripeljale do potrebe po zaposlitvi novega člana organizacije. Med zaposlenimi potekata dva ključna procesa: organizacijsko učenje in osebna rast zaposlenih. Znanje prehaja s posameznikov na raven organizacije ter v proces osebne rasti zaposlenih, ki pomeni črpanje organizacijskega znanja s strani posameznikov.

S finalno uvrstitvijo po izboru Zlata nit je organizacija dokazala, da so njeni ekonomski in socialni elementi pravi, kar osrečuje tako lastnike kot zaposlene. Skupaj so izoblikovali prijetno

in spodbudno okolje, ki je ugodna podlaga za nizanje uspehov (XLAB – Za bistre misli igrajo šah, enkrat na teden plešejo salso, 2010).

3.1.4 Poslovna strategija organizacije XLAB

Med uspešnimi izvozniki se je organizacija predstavila leta 2009, ko jo je slovensko veleposlaništvo povabilo v Tokio (XLAB v Tokiu priznan kot uspešen slovenski izvoznik na Japonsko, 2009). XLAB se je pridružil krogu pomembnih slovenskih organizacij, ki so tam že uspešno prodajale svoje izdelke. Organizacija je od takrat zelo zadovoljna s prodajo svojih izdelkov na Japonskem, skupina izdelkov za spletno komunikacijo pa jim je prinesla prepoznavnost na svetovnem trgu. Sami začetki poslovnih premikov so se začeli že nekaj let prej.

Namreč, prvi prodor na japonski trg je bil v letu 2005, ko so se odločili za udeležbo pri programu »EU Gateway to Japan«, ki poteka v organizaciji evropskega združenja gospodarskih zbornic (angl. *Eurochambers*) in Komisije Evropskih skupnosti, ter bili na razpisu izbrani. V organizaciji so prepoznali razpis kot enkratno priložnost za vstop na tuje trge in predstavitev svojih znanj preko programskih rešitev za male in srednje velike organizacije. V okviru evropske gospodarske delegacije je organizacija XLAB v letih 2005–2007 razvila partnerstvo z japonsko organizacijo OceanBridge Inc., ki odtlej skrbi za lokalizacijo, promocijo, prodajo in podporo programske opreme ISL Online na japonskem trgu. Sodelovanje z omenjenim domačinom je prispevalo k večji prodaji in prepoznavnosti XLAB-a kot resnega ponudnika pri iskanju programskih rešitev. Programske rešitve ISL Online nudijo organizacijam enostaven, a varen način dostopa do oddaljenega računalnika z možnostjo videokonferenčne povezave s strankami, partnerji in zaposlenimi v realnem času preko interneta. Danes njihove rešitve uporablja več kot 75.000 registriranih uporabnikov iz več kot 150 držav.

Na japonskem trgu so prisotni tretje leto. Njihove stranke so večinoma male in srednje velike organizacije, a tudi gospodarski velikani, kot je proizvajalec avtomobilov Daihatsu Motors, ne manjkajo. V letu 2008 so sklenili distribucijske dogovore z nekaterimi večjimi japonskimi organizacijami in po pričakovanjih povečali promet. Ocenjujejo, da ima japonski trg IT – storitev izjemno velik potencial za prodajo programskih rešitev, a zahteva veliko mero potrpežljivosti, natančnosti in doslednosti. Organizacija, ki sledi zahtevam trga, je pripravljena zagotoviti omenjeno potrpežljivost, natančnost in doslednost in si na ta način dodatno utrditi pot do uspehov in prepoznavnosti organizacije (XLAB v Tokiu priznan kot uspešen slovenski izvoznik na Japonsko, 2009).

V organizaciji si prizadevajo in svoje moči usmerjajo v ohranjanje nadaljnje rasti in razvoja kljub svetovni gospodarski krizi. V zadnjih letih so beležili 20 % rast na letni ravni, zato so ambicije za prihodnost velike. Zavedajo se, da bo delo težko, saj so rezultati odvisni tudi od spremenljivih

tržnih razmer in nestabilnega gospodarskega okolja (XLAB – Za bistre misli igrajo šah, enkrat na teden plešejo salso, 2010).

3.1.5 Vrednote organizacije XLAB

Kultura organizacije XLAB je demokratična, kar pomeni, da organizacija pri realizaciji svojih projektov sledi vrednotam, kot so (Pompe, 2009) odprt dialog, udeležba in sodelovanje, enakopravnost zaposlenih, opolnomočenje, dopuščanje svobode in občutek za skupno odgovornost, spoštovanje individualnosti in skupnosti, transparentnost poslovanja, poštenost in zaupanje, inovativnost, različnost kot pestrost, različnost kot drugačnost, različnost kot posebnost, možnost izbire, zagotavljanje osebne rasti, decentralizacija, refleksija.

3.1.6 Namen in vizija organizacije XLAB

Namen in vizija organizacije XLAB je trajnostni razvoj jedrnih kompetenc. Ustanovitelji delijo vizijo, da dolgoročni uspeh sloni na iskrenem in poštenem odnosu do sodelavcev, poslovnih partnerjev, strank in okolja. Prav zato so ustvarili demokratično organizacijo s kulturo učeče se organizacije, ki temelji na znanju in na pozitivnih moralnih vrednotah.

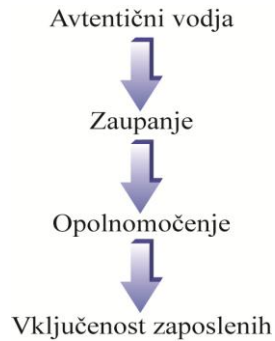
3.2 Orientiranost XLAB

Eden izmed dveh direktorjev Gregor Pipan je po tem, ko se je organizacija uvrstila med finaliste Zlate niti v kategoriji za mala podjetja v letu 2009, dejal, da je to spodbudno za organizacijo in obenem potrditev, da so na pravi poti. Uvrstitev med finaliste v kategoriji malih organizacij, kjer je konkurenca najbolj ostra, je potrditev, da se v organizaciji trudijo razviti prijetno in spodbudno delovno okolje. Mesto med najboljšimi organizacijami v kategoriji zaposlovalcev dokazuje, da jim je to uspelo.

3.2.1 Prepoznavanje avtentičnosti v XLAB-u

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od ravnanja vodstva, ki v veliki meri prispeva k spodbudnemu in sproščnemu delovnemu okolju. Ker organizacija ni velika, je to sproščeno in spodbudno delovno okolje mogoče bolje začutiti. V takem okolju je vzajemnost odnosov med nadrejenimi in podrejenimi bolj potrjena in izrazita. Na to pozitivno vpliva zaupanje nadrejenih v svoje zaposlene in obratno.

Slika 6: Vertikalna avtentičnosti v XLAB-u



Zaupanje je torej ustvarjeno in že tukaj se prepozna avtentičnost, saj je avtentični vodja sposoben zbuditi zaupanje pri zaposlenih, kar jih dodatno aktivira in napolni z optimizmom za delo. Vodstvo ne izvaja neposrednega nadzora nad podrejenimi, kar sodi med značilnosti avtentičnega vodstva.

Slika 7: Prepoznavanje avtentičnosti v XLAB-u



Vsak zaposleni pozna svoje obveznosti, odgovornosti in časovne roke. Vodstvo zaposlenim priskrbi vse potrebne informacije, povezane z njihovimi zadolžitvami in podporo, potrebno za izvedbo nalog. Pri samem načinu reševanja nalog imajo zaposleni dokaj proste roke in tako prevzemajo odgovornost za svoje odločitve. Vodstvo se zaveda in prepoznava pomembnost vključevanja kadra v pomembne naloge, reševanje problemov in prevzemanje odgovornosti.

Samo aktivno vključevanje kadra prispeva k srčnemu delovanju in pripadnosti zaposlenih, ki bodo zato pri delu dali od sebe najboljše in se mu popolnoma predali. Prosto pot pri reševanju nalog in prevzemanje odgovornosti zaposlenih lahko povežemo s procesom opolnomočenja pri

katerem avtentični vodja preda pooblastilo zaposlenim in jih odgovorno vključuje v procese reševanja problemov in doseganja ciljev.

3.2.2 Socialni kapital – zaposleni kot vrednost družbe

Med glavne attribute, zakaj zaposleni pri njih ostajajo in ni težav z visoko stopnjo fluktuacije zaposlenih v organizaciji, naštejemo sproščeno delovno okolje, mlad in kreativen kolektiv, neprestano izobraževanje in delo s tujino. Organizacija se kot učeča se trudi zaposlenim zagotoviti okolje, ki jih motivira za delo in jim omogoča prijetno počutje.

Slika 8: Krepitev socialnega kapitala



Organizacija vlaga v znanje zaposlenih, zaposleni pa v takem okolju dosegajo poleg napredka v svoji poslovni karieri tudi osebno rast, kar jih dodatno motivira. Sproščeno okolje je pomemben dejavnik. Zaposleni lahko dajo od sebe najboljše le v okolju, kjer se počutijo varno in v katerem sproščeno ter odprto komunicirajo. Nasprotno, nesproščeno okolje vzbuja strah, zaprejo se komunikacijske poti, kar v najslabšem primeru pripelje do slabe kulture organizacije. V organizaciji delujejo v skladu z mislijo, da je organizacija živ organizem, zato se trudijo ohranjati in obenem izboljševati splošno vzdušje znotraj organizacije. Temelji sproščenega vzdušja so izoblikovani na odprti komunikaciji, zaupanju med vodstvom in zaposlenimi, enakopravnosti zaposlenih in nenehnem izobraževanju.

Na podlagi teh temeljev predpostavljam, da je vodstvo organizacije močno avtentično naravnano in se zaveda pomembnosti dobrega kadra, zdravega razvoja organizacije in vlaganj v znanje. Ker dojemajo organizacijo kot živ organizem, si z omenjenimi elementi prizadevajo izboljševati njeno »življenje« in spremljati njen razvoj.

Zaposleni v organizaciji na različne načine pripomorejo k oblikovanju sproščenega in zdravega delovnega okolja. Prijetno počutje zagotavljajo z majhnimi »aktivnostmi«, ki zaposlene osrečujejo ali navdihujejo, da so bolj motivirani za svoje delo. Na voljo imajo sobo za neformalna srečanja, sestanke ali krajši premor. Sproščanje je možno ob igri šaha, Playstationa in podobnih

družabnih iger. V organizaciji se trudijo spodbujati rekreacijo in v ta namen imajo ob koncu delavnika v svojih prostorih organiziran tečaj salse ali uro badmintona.

Praviloma vsak dosežek, dobra poteza posameznika zaokroži kot pohvala v vednost vsem zaposlenim. Resno delo in delovno koncentracijo na XLAB redno spremlja smeh, tako v povezavi z delom kot z zunanjimi temami. Zaposlenih ne primerjajo s posamezniki, zaposlenimi pri konkurenci, XLAB je kot celota uspešna organizacija, ki s svojimi rešitvami in strokovnostjo uspeva tako v Sloveniji kot v tujini (XLAB – Za bistre misli igrajo šah, enkrat na teden plešejo salso, 2010).

3.2.3 Demokratična kultura organizacije

Veliko prizadevanj v organizaciji je vloženo v razvoj in vzdrževanje demokratične kulture organizacije. Vsi zaposleni delajo v enem velikem prostoru. Med njimi ni pregrad, ovir, zidov. Vsak zaposleni je vedno v stiku z aktualnimi dogajanjem, delom sodelavcev, vodstva, skratka vse je pregledno in odprto. Tako je vzpostavljen prvi pogoj povsem odprte komunikacije. S tako zastavljenim načinom delovanja se zaposleni ne počutijo oddaljeni od vodstva, vodstvo je dostopno zaposlenim za odprt pogovor. Ko se pojavijo težave ali nerazumevanja, so nadrejeni na voljo za pogovor z zaposlenimi. Vse to krepi medsebojno zaupanje in občutek enakopravnosti zaposlenih.

Kultura, ki jo spoznamo iz zgornjega opisa, spominja na avtentično delovno okolje, organizacijo XLAB pa je mogoče prepoznati kot močno avtentično delujočo.

3.2.4 XLAB je učeča se organizacija – znanje kot vrednost

Izobraževanje vseh zaposlenih je pomemben prispevek k uspešnosti in konkurenčnosti organizacije, ki zato ne varčuje na račun znanja. V organizaciji glede na želje zaposlenih in za potrebe poslovanja naročajo različne strokovne revije in knjige, ki so na voljo vsem zaposlenim. Zavedanje o pomembnosti nenehnega učenja potrjuje, da je organizacija učeča se.

Zavedajo se, da so največji potencial organizacije ljudje in njihovo znanje. XLAB-ovci so zelo raznoliki, vse pa družijo pozitiven pogled na svet, želja po napredku in odkrivanju novih mejnikov. Izzivi novih pričakovanj globalnega okolja zato prispevajo k razgibanju usmeritvi organizacije na poti k novim dosežkom in iskanju novih znanj.

Le organizacije, ki se resnično zavedajo pomena znanja in razvoja svojega kadra, lahko ustvarijo dinamično in kreativno okolje, ki omogoča organizacijsko in osebno rast.

»Delovanje XLAB-a temelji na znanju, zaupanju, pozitivnih moralnih vrednotah, predvsem pa demokratičnih principih urejanja odnosov med zaposlenimi,« Jure Pompe opiše kulturo organizacije, ki temelji na izhodiščih učečih se organizacij in kjer vlada t.i. »googlovska vzdušje«. Delati v XLAB-u spominja na tovariško druženje visoko izobraženih raziskovalcev in razvijalcev. Sproščena, odprta komunikacija in enakopravnost, ki vejeta iz prostorov organizacije, vabita tudi strokovnjake iz uglednejših podjetij, da se zaposlujejo v XLAB. »Ključna konkurenčna prednost sodobnih podjetij leži v njihovi sposobnosti učenja ter hitrega prilagajanja na spremembe v poslovnem okolju,« razlaga svoje videnje pomena notranje kulture v organizaciji Pompe (Bertoncelj, 2009).

3.2.5 Socialna orientiranost – družbena odgovornost

Organizacija XLAB je socialno dejavna tudi izven meja organizacije, v zunanjem okolju. Prepoznavna je zlasti po svojem sodelovanju z neprofitnimi organizacijami.

V letošnjem letu so podarili licenco ISL Online neprofitni prostovoljni organizaciji Mountain Rescue England and Wales, ki rešuje življenje ljudem, ujetim v gorah in jamah. Ta za še bolj učinkovito reševanje ujetih potrebuje programska orodja za računalniško podporo in sodelovanje na daljavo. S podaritvijo brezplačne licence in tehnične podpore organizaciji je XLAB omogočil, da se IT – tehniki s pomočjo ISL Light v manj kot 30 sekundah povežejo s prostovoljci, ki imajo računalniške težave in pogledajo ter nadzirajo njihovo namizje. Orodje, ki ga uporabljajo, služi tudi za trening oddaljenih uporabnikov določene opreme. Organizacija je vedno široko odprta za pomoč organizacijam, katerih oprema, ki jo razvijajo v XLAB-u, lahko omogoči kakovostnejše delo v smislu reševanja in reševalnih akcij ter pomoči in sodelovanja z dobroteljnimi ustanovami.

V preteklosti je XLAB že večkrat podarjal svoje licence ISL Online različnim dobrotelnim ali neprofitnim organizacijam. Med takimi so bile Organizacija za pomoč zapuščenim in socialno ogroženim otrokom in družinam (nem. *SOS-Kindersdorf International*) iz Nemčije, organizacija Bullying Canada, ki se bori proti nadlegovanju in nasilju med vrstniki, in organizacija Tudi ženske imajo sanje (angl. *Women Are Dreamers Too*) iz ZDA. Ta organizacija pomaga žrtvam domačega nasilja (XLAB podpira delovanje neprofitnih organizacij, 2010).

4 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE ZA ORGANIZACIJO XLAB

Raziskava je ugotavljala povezavo med avtentičnim vodenjem in socialno orientiranostjo vodij. Za predmet raziskave sem izbrala organizacijo XLAB, ki v javnosti nastopa kot razvojno in socialno naravnana: kot učeča se organizacija z demokratično notranjo strukturo in občutkom za zunanje, socialno okolje. Raziskavo sem izvedla med zaposlenimi s pomočjo anketnega

vprašalnika, sestavljenega iz treh delov: opis delovnega mesta, občutenja zaposlenih v organizaciji in demografska ter osebna vprašanja o zaposlenem.

Na podlagi zbranih in obdelanih podatkov po pričakovanih ugotavljam, da je vodstvo XLAB-a socialno orientirano in da med avtentičnostjo njihovih vodij in socialno orientiranostjo obstaja tesna povezava.

Anketirani zaposleni verjamejo, da se vodstvo trudi za dobrobit vseh in jih v zadostni meri vključuje v poslovne procese. Anketirani zaposleni so zadovoljni z delovanjem znotraj tima (v katerem so) in prepoznavajo delež svojega tima pri uspehu celotne organizacije. Anketirani zaposleni znajo prepoznati prispevke svojega dela in oceniti njihovo težo pri doseganju zastavljenih ciljev.

Organizacija XLAB je varen prostor za delo, kar potrjujejo povprečne ocene na ravni celotne organizacije: anketirani zaposleni so potrdili tretjo hipotezo, da med vodenjem in socialnim čutom obstaja pozitivna povezava. Pozitivno je ocenjena trditev, s katero so anketirani zaposleni izrazili mnenje, da je njihov nadrejeni na voljo, ko ga potrebujejo.

Pri trditvah iz drugega dela anketnega vprašalnika, ki ugotavlja občutenja zaposlenih v organizaciji, bi izpostavila le nekoliko slabše ocene pri trditvah, povezanih z opredelitvijo jasne strategije in vizije za prihodnost, saj so zaposleni večinoma odgovarjali, da se s tem le delno strinjajo. Zaposlene bi bilo zato dobro v prihodnjih letih še aktivneje vključevati v postavljanje načrtov za prihodnost. Takšno vključevanje izboljšuje pripadnost in dolgoročno pozitivno naravnost zaposlenih znotraj organizacije. Aktivnejša vključitev zaposlenih izboljša njihovo doživljanje usmeritev organizacije za prihodnost. Želim pa posebej poudariti, da nobena ocena, ki jo bom predstavila kot slabšo, v povprečju ni prešla meje 3 ali več, kar pomeni, da so ocene zelo dobre.

4.1 Namen izvajanja raziskave znotraj organizacije

Namen magistrskega dela je izpostaviti povezavo med avtentičnim vodenjem in socialno orientiranostjo v organizaciji XLAB. Poseben poudarek je na iskanju socialne orientiranosti, socialne inteligence kot tistih lastnosti, ki bistveno določajo avtentičnega vodjo v organizaciji XLAB.

Do nedavnega študije poslovnih ved proučevanju socioloških in psiholoških vidikov niso pripisovale večjega pomena in tudi zavedanja o pomembnosti teh dejavnikov ni bilo v zadostni meri. Z vodenjem, ki zavestno sledi potrebi po nenehnem učenju in sprejemanju ter

nadgrajevanju znanja, je mogoče dosegati spremembe v želeni smeri in se približati zastavljenemu cilju.

Na podlagi anketnega vprašalnika sem se odločila preveriti veljavnost naslednjih hipotez:

H1: Avtentični vodja je socialno orientiran vodja.

H2: V organizacijah obstajajo določeni vodje, ki imajo večji posluš za socialni položaj ljudi kot drugi.

H3: Med vodenjem in socialnim čutom pri vodenju obstaja pozitivna povezava.

H4: Vodje vplivajo na podrejene in na oblikovanje sprememb, katerih rezultate je moč zaznati pri spremembi kulture organizacije.

V poglavju o organizaciji sem izpostavila poglede vodstva o pomembnosti učenja in skrbi za oblikovanje sproščene okolja, v katerem se zaposleni počutijo varno in svobodno. Preverila sem veljavnost predpostavke, da med avtentičnim vodjo in socialno orientiranostjo obstaja (tesna) pozitivna povezanost ter izpostavila najbolj pogoste in najbolj izrazite vplive organizacije s takšnim slogom vodenja na podrejene, organizacijsko okolje in ne nazadnje tudi navzven, na zunanje okolje.

Na podlagi spoznanj iz literature, proučene teorije s področja dosedanjih raziskav in rezultatov raziskave, ki sem jo opravila, želim raziskati socialno orientiranost avtentičnega vodje, predstaviti morebitna odstopanja od pričakovanj in osebne poglede na morebitne spremembe in usmeritve v prihodnosti. S smernicami razvoja bom opozorila na najpogostejše napake v procesu oblikovanja vodenja organizacije po meri organizacije in okolja, v katerem ta posluje.

4.2 Predstavitev metodologije

Anketiranje zaposlenih v organizaciji je potekalo anonimno, zato je prvi del anketnega vprašalnika s štirimi vprašanji namenjen opisu delovnega mesta, znotraj katerega zaposleni dela, opredelitvi njegove funkcije s stališča poročanja nadrejenim, opredelitvi trajanja zaposlitve zaposlenega znotraj organizacije in informaciji o tem, ali gre za prvo zaposlitev anketiranega zaposlenega ali ne.

Drugi del anketnega vprašalnika sestavljajo trditve, vezane na samo počutje zaposlenih v organizaciji. Povezuje sodelovanje zaposlenih z vodjo, razpoložljivost vodje in njegovo odzivnost za pomoč podrejenim, počutje v organizaciji, pridobiva informacije o nagnjenosti k socialnim vrednotam in skrbi organizacije za izobraževanje kadrov. Anketni vprašalnik tvori sedeminštirideset trditev, katerih pravilnost je mogoče oceniti z ocenami v razponu od ena do pet,

pri čemer pomeni ena, da se anketirani zaposleni popolnoma strinja z navedbami, in pet, da se ne strinja, kar pomeni, da zaposleni v organizaciji ne najde povezave z navedbami (Priloga 2). Navodila za izpolnjevanje anketnega vsebujejo nagovor in pojasnilo, da ni ne pravih ne napačnih odgovorov (Priloga 1). V pojasnilu še poudarjam, da ko trditev povezujejo z XLAB-om, šteje le njihovo počutje v organizaciji.

Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika sem dobila predstavo o trenutnem stanju v organizaciji in povezanosti med vodenjem in socialno orientiranostjo. Pri opisovanju rezultatov sem poskušala ohraniti nevtralno držo in se ne ozirati na predhodna spoznanja iz teoretičnih poglavij o avtentičnem vodenju in socialni orientiranosti ter iz poglavja, ki predstavlja organizacijo XLAB. Vseh sedeminštirideset trditev je razdeljenih v štiri hipoteze, ki sem jih želela preveriti. Določene trditve imajo tudi podtrditve, ki so del posamezne osnovne trditve.

Tretji del anketnega vprašalnika je sestavljen iz demografskih vprašanj o spolu anketiranega zaposlenega, njegovi starosti in dokončani stopnji izobrazbe.

Anketni vprašalnik je bil oddan v organizacijo v začetku meseca decembra.

4.2.1 Opis vzorca anketiranih zaposlenih

Organizacija XLAB nima oddelka za kadrovske službe, zato je bil anketni vprašalnik predan v splošno administrativno službo. Organizacija ima 38 zaposlenih.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 24 anketiranih zaposlenih oziroma 63,15 % vseh zaposlenih v organizaciji XLAB. Glede na spol je anketni vprašalnik rešilo 22 moških in 2 ženski. XLAB je organizacija, ki v okviru svoje dejavnosti razvija informacijsko tehnologijo. Podatek o deležu zaposlenih glede na spol opozarja na dejstvo, da pri zapolnjevanju delovnih mest na teh področjih še vedno prevladujejo moški, čeprav je v zadnjih letih opaziti manjši trend naraščanja žensk, ki se odločajo za ta poklic. Spremembe v trendih gre pripisovati spremenljivim tehnološkim premikom in trgu. Ker sta anketni vprašalnik izpolnili samo dve ženski, primerjava ocen med spoloma ni reprezentativna.

Glede na dobo zaposlenosti v organizaciji XLAB so 3 zaposleni v organizaciji manj kot eno leto, 16 jih je v organizaciji zaposlenih 1–4 let, 5 pa je takih, ki so zaposleni 4–7 let. Za 10 anketiranih zaposlenih predstavlja organizacija XLAB prvega delodajalca, ostalih 14 anketiranih zaposlenih, ki so izpolnili anketni vprašalnik, pa ima za seboj že delovne izkušnje iz prejšnjih organizacij.

Podatek o starosti anketiranih zaposlenih potrjuje, da je organizacija XLAB tim mladih kreativcev. Od 24 izpolnjenih anketnih vprašalnikov je bilo 12 takih, ki so predstavljali skupino

anketiranih zaposlenih v starosti do 30 let in 12 takih, ki so predstavljali skupino anketiranih zaposlenih v starosti od 31–40 let.

Po stopnji izobrazbe zaposlenih zajema vzorec 2 zaposlena z dokončano srednjo šolo, 20 zaposlenih z zaključeno visoko šolo, fakulteto ali umetnostno akademijo, 2 zaposlena pa sta dokončala podiplomski magistrski študij. Na podlagi podatkov o izobrazbi znotraj organizacije lahko že na prvi pogled ocenimo, da gre za visoko izobražen kader, ki predstavlja visok delež glede na vse zaposlene.

4.2.2 Opis anketnega vprašalnika

Glavni del anketnega vprašalnika je sestavljen iz sedeminštiridesetih trditev (Priloga 2). Ocene anketiranih zaposlenih glede na njihovo zaznavo so predstavljale osnovo za opredelitev stanja v organizaciji XLAB in podlago za iskanje povezav s postavljenimi hipotezami ter iskanje morebitnih odstopanj, na podlagi katerih bi po potrebi priporočila smernice za izboljšave.

Trditve je mogoče razdeliti v štiri smiselne sklope. Prvi sklop trditev se nanaša na iskanje povezav med avtentičnim vodenjem in socialno orientiranostjo. Sestavljen je iz trinajstih trditev. Drugi sklop trditev se nanaša na ugotavljanje, ali v organizacijah obstajajo določeni vodje, ki imajo večji posluš za socialni položaj ljudi kot drugi. Sestavljen je iz petih trditev. Tretji sklop trditev se nanaša na iskanje pozitivnih povezav med vodenjem in socialnim čutom pri vodenju. Sestavljen je iz šestnajstih trditev. Zadnji, četrti sklop trditev se osredotoča na vpliv vodij na podrejene in na oblikovanje sprememb, katerih rezultate je moč zaznati pri spremembi kulture organizacije. Četrti sklop je sestavljen je iz trinajstih trditev.

4.2.3 Potek anketiranja

Organizacija XLAB je ugodila moji pisni prošnji (Priloga 1) za izvajanje anketnega vprašalnika na sedežu njihove organizacije v Ljubljani. Ker organizacija nima oddelka za kadrovske zadeve, je bil anketni vprašalnik razdeljen med zaposlene osebno, s strani njihovega sodelavca. Anketni vprašalniki so bili v tiskani obliki razdeljeni vsem zaposlenim, ki so bili v času poteka izpolnjevanja anketnega vprašalnika fizično prisotni v organizaciji. Zaposleni so morali izpolnjene anketne vprašalnike oddati v zbirno škatlo do sredine decembra 2010. Odzivnost zaposlenih je po mojem mnenju dokaj dobra, še zlasti zato, ker imajo zaposleni v organizaciji dokaj fleksibilen delovni čas in nekateri med njimi delajo od doma. Upošteva ta dva dejavnika, ki sta vplivala na število vrnutih anketnih vprašalnikov, sem z odzivnostjo zadovoljna.

4.2.4 Priprava podatkov

Vsaka od sedeminštiridesetih trditev ponuja anketiranemu zaposlenemu pet možnih ocen strinjanja, ki so sistematično urejene pod zaporednimi števkami oziroma vrednosti ocene od ena do pet. Vsako od vrednosti ocene strinjanja sme anketirani zaposleni uporabiti le enkrat, saj dva odgovora pri isti trditvi ne smeta imeti enake ocene. Odgovor, ocenjen z vrednostjo 1, najbolj ustreza opisanemu stanju v organizaciji, medtem ko vrednost ocene 5 pomeni, da trditev najmanj ustreza stanju v organizaciji, ki ga s svojimi zaznavami povezuje zaposleni.

V programu Excel sem izdelala tabelo, v katero sem vnesla vse izpolnjene rubrike vsakega posameznega dela anketnega vprašalnika. V vrstice tabele sem nanizala zaporedne številke anketirancev, stolpce pa sem poimenovala po kategorijah trditev. Slednje sem razporedila v tri povezane sklope. Prvi sklop trditev se nanaša na osnovne podatke, povezane z delovno funkcijo in izkušnjami anketiranega zaposlenega (oddelek znotraj katerega anketiranec dela, funkcija s stališča poročanja nadrejenim, število delovnih let v organizaciji in podatki, vezani na vprašanje, ali gre za prvo zaposlitev ali ne). Drugi sklop se nanaša na izražanje mišljenja anketiranega zaposlenega v povezavi s trditvami o organizaciji; pod vsako od petih vrednosti ocen pri vseh sedeminštiridesetih trditvah sem vpisala vrednost, ki jo je anketirani zaposleni izbral in označil v anketnem vprašalniku. Tretji sklop se nanaša na demografska vprašanja o anketiranem zaposlenem (spol, starost in dokončana stopnja izobrazbe).

Za vsako od navedenih trditev za preverjanje določene hipoteze sem uporabila orodje srednjih vrednosti: izračunala sem povprečno oceno, na podlagi katere sem nato primerjala povprečne ocene po posameznih spremenljivkah kot so spol, starost, delovna doba znotraj organizacije, funkcija s stališča poročanja nadrejenim, da bi lažje ugotovila ali in kje prihaja do odstopanj od povprečne ocene na ravni celotne organizacije.

4.3 Rezultati

Od 38 zaposlenih v organizaciji XLAB sem prejela izpolnjene anketne vprašalnike od 24 zaposlenih. Število izpolnjenih anketnih vprašalnikov s strani anketiranih zaposlenih predstavlja vzorec, na podlagi katerega sem postavila svoje trditve za proučevanje postavljenih hipotez.

Poleg analize postavljenih hipotez na ravni celotne organizacije sem v nadaljnjih analizah želela ugotoviti, ali obstajajo kakšna odstopanja po podskupinah v organizaciji. Za podskupino v organizaciji se štejejo zaposleni po spolu, izobrazbi, številu let delovnih izkušenj. Poznavanje podskupin je s stališča organizacije zelo pomembno, saj je dobro, če se podskupine »zlivajo« s kulturo organizacije. Glede na postavljene trditve v anketnem vprašalniku in z naknadno

pridobljenimi podatki sem iskala podskupine glede na delovno mesto oziroma položaj v organizaciji, leta dela v XLAB-u in stopnjo izobrazbe.

Podatke oziroma vrednosti ocene trditev za posamezno podskupino sem nato primerjala s podatki na ravni celotne organizacije. Slednji namreč predstavljajo povprečje glede na podatke, ki sem jih pridobila z zbiranjem rezultatov posamezne podskupine. Primerjava obeh podatkov omogoča spoznanja o stanju v organizaciji in s tem odpira novo poglavje, ki ga velja skrbno preučiti in premisliti o nadaljnjih korakih, s katerimi bi zapolnili potrebe po izboljšavah. Ker povprečne ocene niso pokazale znatnih razlik v odgovorih, ocen po podskupinah ne bom predstavila.

Rezultati po hipotezah:

Tabela 4 prikazuje povprečne ocene pri preverjanju prve hipoteze. Za vsako trditev se v tabeli nahaja povprečna vrednost ocene trditve. Odgovor, ocenjen z vrednostjo 1, najbolj ustreza opisani trditvi v organizaciji, medtem ko vrednost ocene 5 pomeni, da trditev najmanj ustreza stanju v organizaciji, ki ga s svojimi zaznavami povezuje zaposleni.

H1: Avtentični vodja je socialno orientiran vodja.

Tabela 4: Povprečne ocene po posamezni trditvi na ravni celotne organizacije pri preverjanju prve hipoteze

H1	Trditev	Povprečna ocena
1	Vodstvo organizacije je zainteresirano za dobrobit zaposlenih	1,6
2	Večino časa je varno spregovoriti ali izraziti svoje stališče	1,8
3	Na voljo imam dovolj možnosti za:	
3a	Izobraževanja za izpopolnjevanje svojega znanja na trenutnem delovnem mestu	1,8
3b	Izobraževanje za povečanje svojih možnosti glede prerazporeditev na boljše delovno mesto	2,0
4	Zadovoljen sem s svojo vključenostjo pri odločitvah, ki vplivajo na moje delo	1,7
5	Moj nadrejeni deli uspehe z našim timom	2,0
6	Imam jasno predstavo o tem, kako moje delo prispeva k uresničevanju poslovnih ciljev organizacije	1,9
7	Zaposleni so obravnavani spoštljivo ne glede na delo, ki ga opravljajo	1,6
8	Menim, da se bo vodstvo na podlagi pridobljenih rezultatov odzvalo z rešitvami za zaznane probleme	2,1

se nadaljuje

nadaljevanje

H1	Trditev	Povprečna ocena
9	Organizacija nudi stopnjo varnosti delovnega mesta, ki je enako dobra ali boljša, kot je varnost delovnih mest v večini drugih organizacij	1,6
10	V organizaciji je v zadostni meri prisoten stik med vodstvom in zaposlenimi	1,8
11	Vodstvo organizacije daje jasne usmeritve	2,2
12	Zaposleni v splošnem spoštujejo vodstvo naše organizacije	1,8
13	Vodstvo naše organizacije zaupa presoji zaposlenih na mojem nivoju v organizaciji	2,0

Na podlagi pridobljenih povprečnih celotne raziskave, s katerimi sem želela preveriti hipotezo, da so avtentični vodje socialno orientirani vodje, po pričakovanjih in poznavanju delovanja organizacije XLAB lahko ugotovim, da je hipoteza potrjena. Vrednosti ocen vseh trditev so se nahajale v okviru vrednosti 1 in 2,2 kar pomeni, da se anketirani zaposleni v organizaciji popolnoma ali deloma strinjajo z navedeno trditvijo.

To najboljše potrjujejo trditve, ki so imele najnižjo povprečno vrednost ocene. Med njimi izpostavljam trditve, da zaposleni v organizaciji verjamejo, da je vodstvo zainteresirano za dobrobit zaposlenih, zaposleni so zadovoljni s svojo vključenostjo pri odločitvah, ki so povezane z njihovim delom in so spoštljivo obravnavani glede na delo, ki ga opravljajo. S tem potrjujem, da so vodje v organizaciji XLAB socialno orientirani vodje in skrbijo za dobrobit zaposlenih. Organizacija nudi stopnjo varnosti delovnega mesta, ki je enako dobra ali boljša, kot je varnost delovnih mest v večini drugih organizacij, je trditev, ki so jo zaposleni uvrstili visoko in odraža počutje zaposlenih glede varnosti zaposlitve.

Manjše presenečenje predstavlja le povprečna vrednost ocene trditve, s katero so anketirani zaposleni izrazili svoje mnenje o usmeritvah, ki jih dobivajo s strani nadrejenih. Kljub rahlemu odstopanju je povprečna ocena še vedno znotraj sprejemljivih meja. Odstopanje vendarle nakazuje, da bi bilo na tem področju mogoče vpeljati izboljšave, zato velja priporočilo, da je treba temu področju več pozornosti posvetiti v prihodnosti.

Tabela 5 prikazuje povprečne ocene pri preverjanju druge hipoteze. Za vsako trditev se v tabeli nahaja povprečna vrednost ocene trditve. Odgovor, ocenjen z vrednostjo 1, najbolj ustreza opisani trditvi v organizaciji, medtem ko vrednost ocene 5 pomeni, da trditev najmanj ustreza stanju v organizaciji, ki ga s svojimi zaznavami povezuje zaposleni.

H2: V organizacijah obstajajo določeni vodje, ki imajo večji posluš za socialni položaj ljudi kot drugi.

Tabela 5: Povprečne ocene po posamezni trditvi na ravni celotne organizacije pri preverjanju druge hipoteze

H2	Trditev	Povprečna ocena
1	Imam precej jasno predstavo o svojih kariernih možnostih znotraj organizacije	1,9
2	Ljudje, s katerimi delam, so pripravljene drug drugemu pomagati, četudi to pomeni delo izven običajnih delovnih zadolžitev	1,9
3	Po moji presoji so dobro vodeni:	
3a	Moj tim (delovna skupina)	1,7
3b	Moj oddelek	2,0
3c	Organizacija kot celota	2,0
4	Obstaja dobro sodelovanje:	
4a	Med mojim timom in oddelkom	1,8
4b	Med posameznimi oddelki	2,2
5	Zaposleni v našem oddelku so spodbujani pri iskanju inovativnih rešitev problemov, povezanih z delom	1,8

Drugo hipotezo sem preverjala s petimi trditvami. Izkazalo se je, da imajo anketirani zaposleni jasno predstavo o svojih kariernih možnostih znotraj organizacije. Z dobro povprečno oceno je ocenjena trditev, da zaposleni menijo, da je njihov tim ali delovna skupina dobro vodena in da obstaja dobro sodelovanje med njihovim timom in oddelkom. Nekoliko slabša, a ne zaskrbljujoča je ocena o sodelovanju med posameznimi oddelki. Pri tej trditvi je večina zaposlenih izbrala odgovor se deloma strinjam. Glede na prvo hipotezo, pri kateri so zaposleni najslabše ocenili jasnost usmeritev, ki jih prejema s strani nadrejenih, bi lahko sklepala, da je morda slabo sodelovanje tudi del slabšega povezovanja vodij med oddelki in posledično zaposlenih med različnimi oddelki. Zaposleni so zadovoljni s spodbujanjem k iskanju inovativnih rešitev problemov, povezanih z delom. Zadovoljstvo na tem področju nakazuje na opolnomočenje zaposlenih in njihovo vpetost v prevzemanje odgovornosti za opravljeno delo. Vodje ne omejujejo zaposlenih in jim nudijo svobodo pri iskanju kreativnih rešitev. Poudarila bi, da vse povprečne ocene, ki jih tukaj navajam kot slabše, presegajo vrednost 2. Zavedam se, da je ta vrednost povprečne ocene še vedno zelo dobra. Organizacije, ki bi dosegala popolne ocene in v kateri bi se vsi strinjali o vsem ali bili z vsem zadovoljni, ni. Različna mnenja in pogledi so v vsaki učeči se organizaciji z avtentičnimi, socialno orientiranimi vodji dobrodošli za napredek v usmeritvi organizacije in pri iskanju izboljšav.

Tabela 6 prikazuje povprečne ocene pri preverjanju tretje hipoteze. Za vsako trditev se v tabeli nahaja povprečna vrednost ocene trditve. Odgovor, ocenjen z vrednostjo 1, najbolj ustreza opisani trditvi v organizaciji, medtem ko vrednost ocene 5 pomeni, da trditev najmanj ustreza stanju v organizaciji, ki ga s svojimi zaznavami povezuje zaposleni.

H3: Med vodenjem in socialnim čutom pri vodenju obstaja pozitivna povezava.

Tabela 6: Povprečne ocene po posamezni trditvi na ravni celotne organizacije pri preverjanju tretje hipoteze

H3	Trditev	Povprečna ocena
1	V našem oddelku je dovolj osebja za opravljanje delovnih bremen	2,0
2	Moj nadrejeni:	
2a	Je na razpolago, ko ga potrebujem	1,6
2b	Zna (upravljati) z ljudmi	2,0
2c	Komunicira učinkovito	2,0
2d	Razvija sposobnosti ljudi	2,0
3	Odločitve organizacije, ki jih vodstvo sprejema v zvezi z zaposlenimi, so v večini pravične	2,1
4	Menim, da je moje delo pravično ovrednoteno	2,2
5	Verjamem, da imam možnosti za osebni razvoj in rast znotraj organizacije	2,0
6	Vloženega je dovolj truda za pridobitev mnenj in razmišljanj zaposlenih znotraj organizacije	2,2
7	Moje delo mi daje občutek osebnega dosežka na delovnem mestu	1,8
8	Verjamem, da ima vodstvo organizacije:	
8a	Dobro oblikovano poslovno strategijo za sedanjost	2,2
8b	Jasno vizijo za prihodnost	2,3
9	Organizacija skrbi, da ima kvalificirani zaposleni prednost pri napredovanju pred rekrutiranjem zunanjih kvalificiranih kadrov	2,0
10	Moja organizacija je vzpostavila klimo, ki dovoljuje odstopanja od običajnih pristopov	1,7
11	Organizacija v zadostni meri izraža priznanja in nagrajuje (ne samo denarno) za spodbujanje dobrega dela	2,3
12	Zaposleni imajo zelo dobro mnenje o organizaciji	1,9
13	Menim, da je moja organizacija uspešna pri:	
13a	Zaposlovanju pravih ljudi za svoje bodoče potrebe	1,8

se nadaljuje

nadaljevanje

H3	Trditev	Povprečna ocena
13b	Razvijanju vseh potencialov zaposlenih	2,1
13c	Skrbi za napredovanje najbolj sposobnih kadrov	2,0
13d	Prizadevanju, da obdrži najbolj nadarjene kadre	1,8
14	Med različnimi funkcijami v organizaciji poteka učinkovita izmenjava informacij	2,0

Opis rezultatov preverjanja tretje hipoteze, da med vodenjem in socialnim čutom pri vodenju obstaja pozitivna povezava, začenjam s podatkom, da je povprečna vrednost ocene pri trditvi, da je organizacija XLAB varen prostor za delo, 1,3. Zelo dobro je ocenjena tudi trditev, s katero so zaposleni izrazili mnenje, da je njihov nadrejeni na voljo, ko ga potrebujejo. To pomeni, da si vodstvo vzame dovolj časa za zaposlene in vprašanja, ki jih želijo rešiti. Dobri oceni pri tej trditvi pripisujem izjemen pomen, saj s tem organizacija XLAB dokazuje, da ji socialni kapital zaposlenih veliko pomeni, da upoštevajo njihovo mnenje in da je odnos na relaciji vodja – zaposleni dober. Zaposleni menijo, da je organizacija XLAB vzpostavila delovno klimo, ki dovoljuje odstopanja od običajnih pristopov. Ta trditev nakazuje na svobodo znotraj organizacije in občutenje zaposlenih. Trditev si lahko razlagam kot dolgoletna prizadevanja vodstva k ustvarjanju dobrega ozračja za delo in kreativnost svojih zaposlenih. Dobra delovna klima je prav tako odraz mnenja zaposlenih, da je o problemih varno spregovoriti, da jim njihov nadrejeni prisluhne in si zanje vzame čas.

Nekoliko slabše povprečne ocene opazimo pri trditvah, povezanih z opredelitvijo vizije in poslanstva, ter pri trditvah, koliko truda je vložena za pridobitev mnenj in razmišljanj zaposlenih znotraj organizacije. Nobena izmed trditev ni dosegla povprečja, višjega od 2,3 na ravni celotne organizacije. Zato menim, da organizacija pravočasno zazna področja, kjer se pojavijo pomanjkljivosti in je hitra pri implementaciji potrebnih izboljšav.

Tabela 7 prikazuje povprečne ocene pri preverjanju četrte hipoteze. Za vsako trditev se v tabeli nahaja povprečna vrednost ocene trditve. Odgovor, ocenjen z vrednostjo 1, najbolj ustreza opisani trditvi v organizaciji, medtem ko vrednost ocene 5 pomeni, da trditev najmanj ustreza stanju v organizaciji, ki ga s svojimi zaznavami povezuje zaposleni.

H4: Vodje vplivajo na podrejene in na oblikovanje sprememb, katerih rezultate je moč zaznati pri spremembi kulture organizacije.

Tabela 7: Povprečne ocene po posamezni trditvi na ravni celotne organizacije pri preverjanju četrte hipoteze

H4	Trditev	Povprečna ocena
1	Imam jasno predstavo o ciljih in pričakovanjih:	
1a	Moj tim (delovna skupina)	1,7
1b	Moj oddelek	1,9
1c	Organizacija kot celota	2,1
2	Moja organizacija izvrstno skrbi za obveščanje zaposlenih o vseh zadevah, ki nas zadevajo	2,3
3	Moj nadrejeni mi vseskozi daje povratne informacije za opravljeno delo	1,9
4	Močno verjamem v cilje in pričakovanja organizacije	2,0
5	Naš oddelek dela učinkovito	1,9
6	Večina zaposlenih v organizaciji deluje kot ambasadorji naše organizacije	2,0
7	Imam zelo jasno predstavo o svojih delovnih zadolžitvah	1,7
8	Zavedam se, kako moj tim/oddelek prispeva k uspehu moje organizacije	1,6
9	Organizacija je zelo dobra pri hitri implementaciji in realizaciji idej	2,0
10	V celoti stojim za vrednotami, ki jih zagovarja naša organizacija	1,8
11	Zavedam se, kaj moram narediti, da bi povečal svojo učinkovitost na delovnem mestu	2,0
12	Organizacija me navdihuje, da pri delu dajem vse od sebe	2,0
13	Pripravljen sem vložiti veliko več truda, kot je navadno pričakovano, da pomagam organizaciji uspeti	2,2

S trditvami iz četrtega sklopa sem preverjala, kako vodje vplivajo na podrejene in na oblikovanje sprememb, katerih rezultate je moč zaznati pri spremembi kulture organizacije.

Anketirani zaposleni so izrazili mnenje, da imajo zelo dobro predstavo o ciljih in pričakovanjih svojega tima, kar znova potrjuje, da so zaposleni s komunikacijo in odnosom znotraj svojega tima zelo zadovoljni.

Manj so seznanjeni s cilji drugih oddelkov in še manj s cilji celotne organizacije. Vse povprečne ocene se še vedno nahajajo v razponu vrednosti, ki bi jo ponazorili s trditvijo se deloma strinjam.

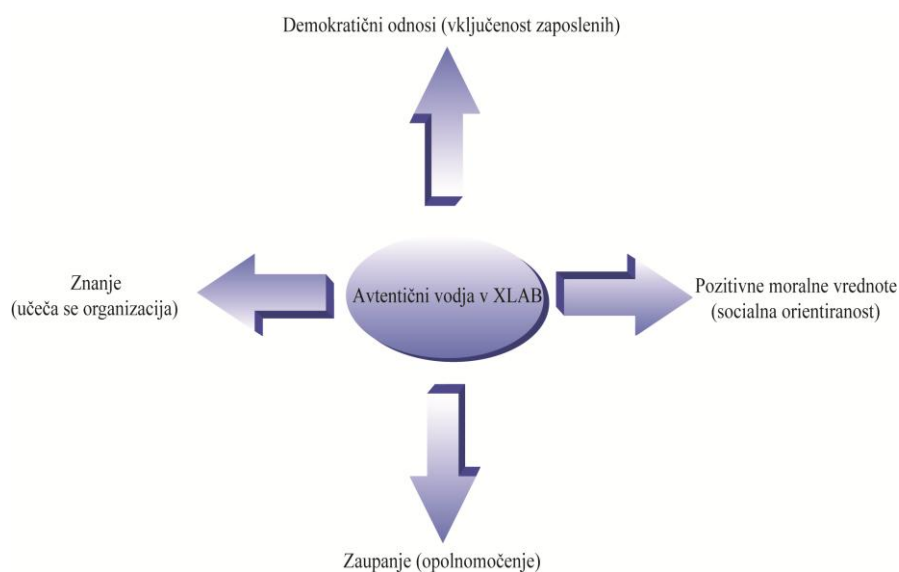
To nakazuje, da so odstopanja zelo majhna in da so trditve z višjimi povprečnimi ocenami komaj presegale povprečno oceno 2. Zaposleni imajo v večini zelo jasno predstavo o svojih zadolžitvah in se posledično zavedajo, kako njihov oddelek prispeva k skupnemu rezultatu organizacije. Svoj prispevek znajo umestiti v skupni uspeh in ga na koncu tudi prepoznati. Zaposleni se identificirajo z vrednotami, ki jih zagovarja XLAB.

Z najslabšo povprečno oceno je ocenjena trditev, ki opisuje, kako organizacija skrbi za obveščanje zaposlenih o vseh zadevah, ki jih zadevajo, sledi ji trditev, da so zaposleni pripravljeni vložiti veliko več truda, kot se od njih pričakuje. Nobena od trditev ni prestopila meje, ki bi opozarjala na opaznejša odstopanja oziroma klicala po nujnih spremembah. Vodje torej dokaj dobro obveščajo zaposlene o njihovih nalogah in zadolžitvah, kar ustvarja kulturo, pri kateri zaposleni jasno prepoznavajo dodano vrednost, ki so jo oblikovali ali ustvarili sami.

Izmed vseh trditev, ki so zajemale štiri sklope, je z najboljšo povprečno oceno ocenjena trditev, da XLAB predstavlja za delo varno delovno okolje.

Najslabše so ocenjene trditve, s katerimi so zaposleni izrazili svoje stališče o tem, da verjamejo v jasno vizijo vodstva za prihodnost in ali organizacija v zadostni meri izraža priznanja in nagraduje za spodbujanje dobrega dela. Vse tri trditve so na ravni celotne organizacije dosegle povprečno oceno 2,3.

Slika 9: Odsev avtentičnosti v XLABU-u



XLAB ohranja stik z globalno konkurenco preko vlaganj v raziskave in razvoj, ki omogočajo profesionalno in osebno rast zaposlenih znotraj organizacije. Rast preko učenja vodi v

zagotovljen napredek in poslovni uspeh. Iz povzetih rezultatov sklepam, da zaposleni zasledujejo skupne vrednote.

SKLEP

Osrednje vodilo skozi magistrsko nalogo je bilo iskanje socialnih značilnosti pri avtentičnem vodenju in opredelitev morebitne povezanosti med pojavoma avtentičnosti in socialne orientiranosti vodij. Za lažje iskanje povezanosti sem se uvodoma seznanila s teoretičnimi spoznanji s področja avtentičnega vodenja, socialne orientiranosti vodij in moči vplivnosti vodje na spreminjanje organizacije, ki lahko sega celo do preoblikovanja kulture organizacije.

Nestabilno okolje povzroča organizacijam, ki imajo notranja neskladja ali niso pripravljene na nujna prilagajanja in potrebne spremembe ter ne znajo odgovoriti na zahteve okolja z ustreznimi premiki, veliko gospodarsko škodo. Drugim organizacijam pa ponuja priložnost, da stopijo v ospredje in predstavijo temelje svojega uspeha. Za celovit odgovor, v čem se organizacije, ki jim je tudi v kriznih časih uspel preboj, razlikujejo od tistih, katerim propadom in stečajem smo dnevno priča, bi bilo potrebno proučiti vsako posebej. Nestabilno okolje je izpostavilo pomembnost ved, ki so bile v primerjavi z ekonomskimi do nedavnega prezrte ali potisnjene v ozadje in jim nismo pripisovali dovoljšnega pomena. Še zlasti bi izpostavila psihološke in sociološke vidike. Ekonomski pogledi so se zato začeli spreminjati, mehki deli so dobili pomembno, osrednjo vlogo pri organizacijskem vodenju.

Med organizacijami, ki kljub zahtevnim časom beležijo rast, je tudi organizacija XLAB, ki sem jo izbrala za proučevanje v magistrski nalogi postavljenih hipotez. XLAB pripada skupini manjših organizacij, zato sem po pričakovanjih prišla do ugotovitve, da se zaposleni znotraj tima zelo dobro zavedajo svojega prispevka k uspehu celotne organizacije. Biti del tima, ki doseže dober rezultat na kateremkoli projektu ali nalogah, daje zaposlenim dodatno motivacijo in zagon za doseganje novih ciljev. Ocena o jasnosti zadolžitve posameznika na njegovem delovnem mestu je pokazala, da organizacija XLAB nima težav z delegiranjem nalog, kljub temu da ne izvajajo neposrednega nadzora nad delom zaposlenih. Dobro oceno na tem področju bi povezala z dobro, jasno komunikacijo med vodji in zaposlenimi posameznih timov ter zaupanjem, ki prevladuje na tej relaciji.

Cilji in pričakovanja, ki jih imajo vodje, zaposlenim ne predstavljajo ovir, saj sodeč po povprečni oceni na ravni celotne organizacije zaposleni dobro vedo, kaj se od njih pričakuje.

Po mnenju anketiranih zaposlenih vodje zaposlujejo pravi kader za bodoče potrebe organizacije, kar pomeni, da vodje natančno vedo, kakšne bodo potrebe v prihodnosti in temu primerno

usmerjajo moči v izbiro dovolj močnega in odzivnega kadra. Z enako povprečno oceno na ravni celotne organizacije si vodstvo prizadeva ohranjati nadarjeni obstoječi kader znotraj organizacije. Pravilnost te trditve lahko dodatno utemeljim s spoznanji o organizaciji, predstavljenimi v tretjem poglavju, da organizacija aktivno ustvarja okolje za varno in prijetno počutje zaposlenih. Poleg počutja zaposlenih je vodstvu pomembno, da z različnimi oblikami izobraževanj vlagajo v znanje zaposlenih, saj se zavedajo, da so učeni in ustvarjalni najbolj zaslužni za dosežke organizacije.

Vse navedbe je upravičeno in možno argumentirati z oceno anketiranih zaposlenih, da je organizacija XLAB vzpostavila klimo, ki dovoljuje odstopanja od običajnih organizacijskih pristopov. Odstopanja so dovoljena, ko obstaja interes na obeh straneh, ki sodelujeta pri oblikovanju klime, in ko se vsi zavedajo, da jih odstopanja ne omejujejo pri napredovanju. Vodstvo XLAB se zaveda, kako pomembna je klima. Klima ni samo odraz počutja zaposlenih, temveč zajema občutenje vseh procesov in komunikacijskih poti znotraj organizacije, pa tudi tistih z zunanjim okoljem. Dobra klima organizacije je zelo pomembna, saj pri zaposlenih oblikuje prijetno delovno počutje, zunanje okolje pa jo prepozna kot rezultat zdrave organizacije.

Zaposleni so zadovoljni z vključenostjo v poslovne odločitve, ki jih zadevajo. Izpostavljam še pomembnost vključevanja zaposlenih v proces odločanja, saj se zaposleni ne počutijo le kot izvajalci nalog, temveč vedo, da so pomembni, da njihovo mišljenje in ideje štejejo. Vodstvo XLAB opolnomoča svoje zaposlene in jim omogoča globljo povezanost z nalogami, ki jih zadevajo, in tako pripomore k povečanju pripadnosti zaposlenih. Seveda opolnomočenje zaposlenih posledično »prisili« zaposlenega, da se bolje zaveda svojih odločitev in zrelo prevzema odgovornost za svoja dejanja. Vodstvo delegira zadolžitve z zaupanjem, kar je nekaj povsem drugega, kot če bi šlo za ukazovanje.

Glede na rezultate ugotavljam, da so anketirani zaposleni zadovoljni z načinom komuniciranja s svojim nadrejenim, kar pomeni, da jim je njihov vodja na razpolago, ko se pojavi težava, vprašanje ali potreba po usmeritvi. To dejstvo je zelo pomembno, saj le odprt način komuniciranja vodi do cilja. Vodje se zavedajo, da niso postavljeni le za usmerjevalce, delegatorje nalog in zadolžitve, temveč so tudi dobri poslušalci in mentorji svojim podrejenim. Anketirani zaposleni vidijo v svojem vodji dobrega vodjo, ki s svojim vplivom skrbi za pozitivne spremembe.

Organizacija XLAB sodi v skupino majhnih organizacij, zato je bil tudi vzorec, ki sem ga imela za obdelavo podatkov, majhen. Večjih odstopanj nisem ugotovila, kljub temu da sem poskusila poiskati znatnejša odstopanja znotraj določenih podskupin. Morda bi z vzorcem vseh zaposlenih uspela poiskati odstopanja, ki bi nakazovala na določene razlike ali neskladja, a vseh izpolnjenih anketnih vprašalnikov nisem prejela. Majhnost organizacije omogoča XLAB preglednost poslovanja, povezanost in hitro usklajevanje. Iz rezultatov ugotavljam, da vodje oddelkov dobro

sodelujejo s svojimi podrejenimi in so jim na razpolago za razprave in pojasnila. Majhnost organizacije XLAB je pozitivna tudi s stališča medsebojnega povezovanja oddelkov, ki prispeva k dodatnemu občutku povezanosti skupin.

Če povežem spoznanja o organizaciji XLAB iz tretjega poglavja in z rezultati izvedenega anketnega vprašalnika, lahko povzamem, da organizacija dejansko deluje po načelih, ki jih sami predstavljajo v javnosti. Vodje si dejansko prizadevajo za dobro celotne organizacije, povezujejo in vključujejo zaposlene in jih aktivno spodbujajo k spoznavanju celovitega organizacijskega delovanja. Vodstvo spoštuje načela svobode in pravičnosti, ki sicer niso nikjer zapisana, a so postala del zelenega organizacijskega delovanja. V večletni praksi so se izkazala kot pozitivno gonilo doseganja večje učinkovitosti in napredka. Neformalna načela so, če se jih udejanja, cenjena in spoštovana, kljub temu da se o njih nikoli javno ne diskutira. Iz ugotovljenega sklepam, da organizacija pripisuje velik pomen novejšim teorijam, ki poudarjajo sociološki in psihološki vidik.

Vodstvu organizacije bi priporočila delovanje v dosedanji smeri, saj verjamem, da jih bo takšno vodenje vodilo do novih poslovnih zmag.

Lahko bi priporočila le večji poudarek vključevanju zaposlenih pri oblikovanju vizije, strategije in poslanstva organizacije. Pri obdelavi rezultatov se je to izkazalo kot edino področje, ki bi se ga dalo okrečiti. S svojo nalogo sem potrdila hipoteze, da je avtentični vodja socialno orientiran in se trudi oblikovati delovno okolje po meri in željah svojih zaposlenih.

Proces globalizacije je organizacije pripeljal do vrste institucionalnih sprememb. Od organizacij pa je odvisno, ali bodo te spremembe obrnile sebi v prid, kot je to storila organizacija XLAB, ki dokazuje, da je v nekaterih primerih in skladno z delovanjem dovoljeno oblikovanje lastnih notranjih pravil in kulture organizacije. Kultura organizacije je odraz prepoznavnosti organizacije in jo sodobnejše poslovne vede prepoznavajo kot konkurenčno prednost. Kultura proučevane organizacije potrjuje ta spoznanja z več plati. Finančni rezultati so zadnja leta vse boljši, zaposleni se počutijo dobro in zaupajo svojemu vodstvu. Ves čas razvoja hranijo svojo radovednost z novimi znanji in delujejo po principu učeče se organizacije. Vodje organizacije se zavedajo, da znanje njihovega kadra predstavlja pomemben del oblikovanja kulture organizacije in vir bogastva pri soočanju s konkurenčnimi izzivi.

S pravilno uporabo svoje moči, vpliva in aktiviranjem znanja, želja in idej zaposlenih je avtentični vodja sposoben oblikovati pozitivne spremembe, ki so prepoznavne v kulturi organizacije. Prav avtentično vodenje in socialna orientiranost vodstva predstavljata temelj moderne organizacije, ki oblikuje vzajemen odnos med vodji in zaposlenimi.

LITERATURA IN VIRI

1. About intelligence. (2010). *What is Social Intelligence*. Najdeno 20. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.aboutintelligence.co.uk/social-intelligence.html>
2. Adelheid, A. M. N. (2009). Social Dominance Orientation, Right – Wing Authoritarianism, and their relation with leadership styles. *Personality and Individual Differences*, 47(6), 657–661.
3. Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
4. Aikido klub Ronin. (2006). *Prednosti aikida*. Najdeno 2. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ronin.si/slo/Prednosti-aikida-92.html>
5. Alferman, A. (2010). Creating Corporate Social Responsibility Orientation through Strategic Change and Organization. *Midwest Academy of Management*. Najdeno 13. decembra 2010 na spletnem naslovu http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2009/papers/Alfermann_59.pdf
6. Angelidis, J. P., Massetti, B. L., & Magee-Egan, P. (2008) Does corporate social responsibility orientation vary by position in the organizational hierarchy? *Entrepreneur*. Najdeno 2. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/186785394_2.html
7. Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Manwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
8. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004a). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
9. Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004b). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. University of Nebraska-Lincoln: Gallup Leadership Institute.
10. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
11. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
12. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
13. Bandura, A. (2000). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
14. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
15. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

16. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Manwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
17. Beer, M. (2001). How to develop an organization capable of sustained high performance: Embrace the drive for results – capability development paradox. *Organizational Dynamics*, 29(4), 233–247.
18. Bertoneclj, M. (2009, 17. oktober). Želimo si le razvijati svoje kreativne ideje. *Dnevnik*. Najdeno 22. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042307732
19. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
20. Brumbaugh, R. B. (1971). Authenticity and theories of administrative behavior. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 108–113.
21. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
22. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
23. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders – balancing economic, legal, and social responsibilities. *Business Horizons*. Najdeno 12. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>
24. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.
25. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
26. Continuum Consulting Group. (2010). *The Potential Contribution of Neuroscience to Authentic Leadership*. Najdeno 12. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.continuumconsulting.co.nz/The+Potential+Contribution+of+Neuroscience+to+Authentic+Leadership.html>
27. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
28. Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163–178.
29. Day, D. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
30. De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
31. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). *Human autonomy: The basis for true self-esteem*. New York: Plenum Press.
32. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). “What” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

33. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
34. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
35. Donald, G. K. (1997). *The way of the leader*. London: Nicholas Brealey.
36. Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474.
37. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
38. Fleishman, E. A., & Peters, D. A. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial success. *Personnel Psychology*, 15, 43–56.
39. Franc, M. (1999). O umetnosti. *Zofijini ljubimci – društvo za razvoj humanistike*. Najdeno 12. novembra 2010 na spletni strani http://www.zofijini.net/modrost_umnost.html
40. Frederickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 163–175). San Francisco: Berrett-Kohler.
41. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
42. Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32–58.
43. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
44. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
45. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
46. George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
47. Goffman, E. S. (1963). *Notes on the management of a spoiled identity*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
48. Goleman, D. (2010). *Socialna inteligenca. Nova veda o odnosih med ljudmi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
49. Goleman, D., Boyatzis, R.E., & Mckee, A. (2002). *Prvinsko vodenje. Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
50. Goleman, D., & Boytzis, R., (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 36(2), 1–9.

51. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165–167.
52. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
53. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
54. Gruban, B. (2007). Idealni profil sodobnega vodje: nepopolnost? *E-revir*. Najdeno 17. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije>
55. Hammer, M. & Champy, J. (1995): *Preurejanje podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
56. Heidegger, M. (1962). *Being and time*. New York: Harper and Row.
57. Helping Hand Rewards. (2009). *Better Business With Social Responsibility*. Najdeno 24. decembra na spletnem naslovu <http://helpinghandrewards.wordpress.com/2009/08/19/better-business-with-social-responsibility>
58. Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
59. House, R. J., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409–473.
60. Hoyle, R. H., Kernis, M. H., Leary, M. R., & Baldwin, M. W. (1999). *Selfhood: Identity, esteem, regulation*. Boulder, CO: Westview Press.
61. Iles, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
62. Kark, R., & Shamir, B. (2002). *The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers*. Oxford, UK: Elsevier Science.
63. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
64. Kihlstrom, J.F. & Cantor, N. (2000). Social Intelligence. *University of California, Berkley*. Najdeno 28. februarja 2011 na spletnem naslovu http://socrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social_intelligence.htm
65. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
66. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
67. Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47–119.

68. London, M. (2002). *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*. Manwah, NJ: Elrbaum.
69. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
70. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
71. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
72. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
73. Madera, J. M., & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in acrisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 103–114.
74. Maslow, A. (1968). *Motivation and personality*. New York: Harper.
75. Maslow, A. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York: Viking.
76. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
77. McCrimmon, M. (2008, 17. januar). Transformational Leadership. Benefits and Limitations of Transformational Leadership. *Suite101*. Najdeno 12. novembra na spletnem naslovu <http://www.suite101.com/content/transformational-leadership-a41909>
78. Merljak, M. (2007, 20. avgust). Kako postati pravi vodja – čustvena in socialna inteligentnost. *Mladi podjetnik*. Najdeno 13. julija 2010 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/dogodki/kako-postati-pravi-vodja-custvena-in-socialna-inteligentnost>
79. Michie S., & Gooty J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.
80. Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2008). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 335–352.
81. Palmer, S. (2009, 30. marec). 6 Qualities of Successful Social Entrepreneurs. *The Center for Social Leadership*. Najdeno 12. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.thesocialleader.com/2009/03/6-qualities-successful-social-entrepreneurs>
82. Penger, S. (2009). Vodenje na pozitivnih psiholoških osnovah. *Planet GV*. Najdeno 2. decembra 2010 na spletnem naslovu http://www.planetgv.si/upload/files/odlicnostmanag/VodenjeNaPozitivnihPsiholoskihOsnovah_SandraPenger.pdf
83. Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: A sociological view*. Belmont, CA: Wadsworth.
84. Peterson, S. J. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24(1), 26–31.

85. Petkovšek, J. (2010, 2. februar). Uspešni slovenski gospodarstveniki o pojmu avtentični vodja. Čas je za avtentično vodenje. *Dnevnik*. Najdeno 2. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279575
86. Pompe, J. (2009), *Organizacijska kultura učeče se organizacije: primer visokotehnološkega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
88. Pučko, D. (1998). Poslovođenje znanja in strateško poslovođenje ter analiza. *Organizacija*, 31(10), 557–565 / 560.
89. Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547–568.
90. Ridgeway, E. (2010, 14. oktober). Leader's social values drive staff loyalty, study finds. *CNN*. Najdeno 14. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://edition.cnn.com/2010/BUSINESS/10/14/social.values.loyalty/index.html>
91. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093.
92. Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in a client-centered framework. V S. Koch, *Psychology: A study of a science*, 3. Toronto: McGraw-Hill.
93. Rogers, C. R. (1963). The actualizing tendency in relation to motives and to consciousness. V M. R. Jones (ur.), *Nebraska symposium on motivation* (str. 1–24). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
94. Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487–494.
95. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
96. Seeman, M. (1960). *Social status and leadership: The case of the school executive*. Columbus: Ohio State University Press.
97. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5–14
98. Shamir, B. (1991). The charismatic relationship. Alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 2, 81–104.
99. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577–594.
100. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.

101. Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 230–241.
102. Sims, H. P. Jr., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 52, 149–158.
103. Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80–91.
104. Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
105. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
106. Spears, L. C. (1995). Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers. *New York Wiley*.
107. Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: Wiley.
108. Spears, L. C., Lawrence, M., & Blanchard, K. (ur.). (2001). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*. New York: Wiley.
109. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–7.
110. Student info. (2008). *Različne inteligence, skupaj popolna celota*. Najdeno 19.10.2010 na spletnem naslovu <http://www.student-info.net/index.php/studentopolis/novice/ID/50986/Razlicne-inteligence-skupaj-popolna-celota>
111. Sun Cu. (2009). V *Wikipedia*. Najdeno 11. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>
112. Šumanski, M. M., Kolenc I., & Markič, M. (2006). Socialno emocionalni odnosi kot spodbuda za oblikovanje novih znanj. Raprave. *Organizacija*, 39, 2.
113. Thiran, R. (2010). Leadership lessons from »The Special One. Science of building Readers. *The Star Online*. Najdeno 12. oktobra na spletnem naslovu <http://biz.thestar.com.my/news/story.asp?file=/2010/8/21/business/6886083&sec=business>
114. Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
115. Turner, J. C. (2005). Examining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology*, 35, 1–22.
116. Watson, T. J. (2003). Ethical choice in managerial work: The scope for moral choices in an ethically irrational world. *Human Relations*, 56, 167–185.
117. Winter, D. G. (1992). Scoring system for responsibility. V C. P. Smith (ur.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (str. 506–511). Cambridge: University Press.

118. Winter, D. G., & Barenbaum, B. B. (1985). Responsibility and the power motive in women and men. *Journal of Personality*, 53, 335–355.
119. Wright, T. A. (2003). Positive organizational behaviour: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(4), 437–442.
120. Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351.
121. XLAB v Tokiu priznan kot uspešen slovenski izvoznik na Japonsko. (2009, 2. junij). *Dnevnik*. Najdeno 22. novembra na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/znanost/1042271422>
122. XLAB med najboljšimi zaposlovalci. (2010, 09. februar). *Računalniške novice*. Najdeno 22. novembra na spletnem naslovu <http://www.racunalniske-novice.com/novice/nacionalni-sistem-inovacij/xlab-med-najboljsimi-zaposlovalci.html>
123. XLAB – za bistré misli igrajo šah, enkrat na teden plešejo salso. (2010, 6. marec). *Dnevnik*. Najdeno 22. novembra na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042342606
124. XLAB podpira delovanje neprofitnih organizacij. (2010, 17. september). *Gazela. Dnevnik*. Najdeno 22. novembra na spletnem naslovu <http://gazela.dnevnik.si/sl/Novice/2081/XLAB+podpira+delovanje+neprofitnih+organizacij>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: prošnja za odobritev raziskave.....	1
Priloga 2: anketni vprašalnik, uporabljen v raziskavi	2

Priloga 1: Prošnja za odobritev raziskave

Spoštovani/spoštovana,

na delovnem mestu vodje (v HRM-ju) ste priča pomembnosti pristopa k vodenju podrejenih na vseh stopnjah organizacijske strukture in prepoznavate prispevek dobrega vodenja za nadaljnji razvoj kadra. Vodenje s poslušom in pripisovanjem avtoritete, vključevanje podrejenih v odločanje, podeljevanje avtoritete predstavljajo nadgradnjo medsebojnega sodelovanja in spodbujajo razvoj tako vodje kot podrejenih. Usklajenost in odprtost obeh strani vodita do boljšega razumevanja in usmerjanja v boljšo prihodnost.

Veliko primerov iz vsakodnevne poslovne prakse dokazuje, da boljša povezanost, usklajenost in razumevanje na relaciji vodja – podrejeni vodijo do boljših rezultatov. Ustvarjeno medsebojno zaupanje spodbuja razvoj zaposlenih – če jim vodja omogoča smiselno vključevanje mehkih in nevidnih spretnosti, kot so socialna orientiranost, socialna inteligenca, skrb za druge v organizaciji, želja po nesebičnem usmerjanju tistih, ki to potrebujejo. Avtentični vodja je tisti, ki potencira/oblikuje klimo/vzdušje, ki diha z vsemi in temelji na skritih vrednotah, ki povezujejo vse člane. S svojim pristopom in delovanjem prenese in razprši miselnost moralnih vrednot na zaposlene in skrbi za njihov nenehen razvoj.

V svoji magistrski nalogi, ki jo pišem pod okriljem mentorstva Ekonomske fakultete v Ljubljani, Vas naprošam za izvedbo raziskave o avtentičnosti vodstva v vaši organizaciji in socialni orientiranosti znotraj organizacije in zunaj njenih meja. Ob zaključku raziskave Vam bom predala poročilo o rezultatih raziskave.

Namen moje magistrske naloge je ugotoviti, ali je zaslediti značilnosti avtentičnega vodenja in odnos vodij do socialnih vrednot pri vodenju. Na podlagi pridobljenega bom poskušala nakazati smeri: kje je viden potencial, kje so rezerve za izboljšave v vodenju in povezovanju z zaposlenimi. Spoznati želim, kako zaposleni v organizaciji vidijo svojega vodjo in ali vidijo pomembnost v socialnih vrednotah. Kako opisujejo stil vodenja svojega nadrejenega, čemu dajejo poudarke, kaj po njihovem mnenju odlikuje dobrega vodjo, kaj odlikuje njihovega vodjo in kaj bi želeli spremeniti v prihodnosti, da bi se njihovo zadovoljstvo (še) povečalo.

Cilj magistrske naloge je z empirično raziskavo proučiti način vodenja na različnih ravneh znotraj organizacije in poiskati povezavo s socialno orientiranostjo. Na podlagi rezultatov bom pripravila predloge za morebitne izboljšave in želje zaposlenih. Raziskava bo potekala na podlagi vprašalnika, za izpolnitev katerega bodo vaši zaposleni potrebovali **15 minut svojega časa.**

Zagotavljam popolno anonimnost odgovorov zaposlenih, pridobljenih na podlagi ankete, saj bodo rezultati objavljeni ***izključno v združeni obliki*** in na voljo vsem le v primeru vaše odobritve.

Za morebitno vaše sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

S prijetnimi pozdravi,

Branka Erenda

Priloga 2: Anketni vprašalnik, uporabljen v raziskavi

Navodila za izpolnjevanje vprašalnika

Cilj raziskave je ugotoviti povezanost med avtentičnim vodenjem in socialno orientiranostjo vodij in organizacije.

Celoten vprašalnik je sestavljen iz treh delov.

V prvem delu vprašalnika so vprašanja o Vaši delovni funkciji in izkušnjah, ki jih imate z delom v organizaciji. Prva štiri vprašanja se nanašajo na Vaše delovno mesto in zajemajo vprašanja o tem, na katerem oddelku delate, kakšna je Vaša funkcija, kako visoko je Vaša funkcija s stališča poročanja nadrejenim, koliko let ste zaposleni v organizaciji in ali je to Vaša prva zaposlitev ali ne.

Drugi del vprašalnika vsebuje razpon vprašanj ali mnenj, s katerimi boste izrazili svoje vtise. Na vsako vprašanje je možen samo en odgovor, ki se najbolje ujema z Vašim mnenjem. Če se ne morete odločiti ali če Vam noben odgovor ne ustreza, izberite možnost »niti niti«. Pri anketi ni ne napačnih in ne pravih odgovorov.

Tretji del vprašalnika sestavljajo tri socio-demografska vprašanja, vezana na spol, starost in dokončano stopnjo izobrazbe.

V kolikor želite pri vprašalniku ostati anonimni, ustrezno (s križcem) označite kvadrček spodaj. V tem primeru bo Vaše ime naknadno šifrirano, analiza podatkov in kasneje tudi predstavitev pa bosta potekala v šifrah — nepodpisani in vi osebno v rezultatih **ne boste prepoznavni**.

Raziskavo izvajata XLAB in Branka Erenda, ki se zavezujeta k varovanju podatkov.

Moji osebni podatki so lahko dostopni le z mojim pisnim dovoljenjem.

1. DEL VPRAŠALNIKA

V1

V katerem oddelku znotraj organizacije ste zaposleni?

- Kadrovska služba
 - Računovodstvo in finance
 - Marketing in PR
 - Pravna služba
 - Informatika
 - Splošna administracija
 - Prodaja
 - Drugo, pripišite oddelek, če ni naveden
-

V2

Kakšna je Vaša funkcija s stališča poročanja nadrejenim?

- Administrator, koordinator, poslovni sekretar, asistent, delavec, praktikant, strokovni sodelavec
 - Vodja službe oziroma tima, projekta
 - Vodja oddelka (višji in srednji management)
 - Član upravnega odbora
 - Direktor
 - Drugo, pripišite funkcijo, če ni navedena
-

V3

Koliko časa ste zaposleni v tej organizaciji?

- Manj kot leto dni
 - Od 1 do 4 let
 - Od 4 do 7 let
 - Od 7 do 10 let
 - 10 let ali več
-

V4

Ali je to Vaša prva zaposlitev?

- Da
- Ne

2. DEL VPRAŠALNIKA

V5

Želeli bi, da nam zaupate svoje mnenje glede nekaterih dejavnikov, ki se nanašajo na Vaše delo, Vaše občutenje v organizaciji in sodelovanje s sodelavci ter nadrejenimi.

TRDITEV	Se popolnoma strinjam	Se deloma strinjam	Niti niti	Se ne strinjam v celoti	Se ne strinjam
h1_1) Vodstvo organizacije je zainteresirano za dobrobit zaposlenih	1	2	3	4	5
h1_2) Večino časa je varno spregovoriti ali izraziti svoje stališče	1	2	3	4	5
h1_3) Na voljo imam dovolj možnosti za:					
h1_3a) Izobraževanje za izpopolnjevanje svojega znanja na trenutnem delovnem mestu	1	2	3	4	5
h1_3b) Izobraževanje za povečanje svojih možnosti glede prerazporeditev na boljše delovno mesto	1	2	3	4	5
h1_4) Zadovoljen sem s svojo vključenostjo pri odločitvah, ki vplivajo na moje delo	1	2	3	4	5
h1_5) Moj nadrejeni deli uspehe z našim timom	1	2	3	4	5
h1_6) Imam jasno predstavo o tem, kako moje delo prispeva k uresničevanju poslovnih ciljev organizacije	1	2	3	4	5
h1_7) Zaposleni so obravnavani spoštljivo ne glede na delo, ki ga opravljajo	1	2	3	4	5
h1_8) Menim, da se bo vodstvo na podlagi pridobljenih rezultatov odzvalo z rešitvami za zaznane probleme	1	2	3	4	5
h1_9) Organizacija nudi stopnjo varnosti delovnega mesta, ki je enako dobra ali boljša, kot je varnost delovnih mest v večini drugih organizacij	1	2	3	4	5
h1_10) V organizaciji je v zadostni meri prisoten stik med vodstvom in zaposlenimi	1	2	3	4	5
h1_11) Vodstvo organizacije daje jasne usmeritve	1	2	3	4	5
h1_12) Zaposleni v splošnem spoštujejo vodstvo naše organizacije	1	2	3	4	5
h1_13) Vodstvo naše organizacije zaupa presoji zaposlenih na mojem nivoju v organizaciji	1	2	3	4	5
h2_1) Imam precej jasno predstavo o svojih kariernih možnostih znotraj organizacije	1	2	3	4	5
h2_2) Ljudje, s katerimi delam, so pripravljeni drug drugemu pomagati, četudi to pomeni delo izven običajnih delovnih zadolžitev	1	2	3	4	5
h2_3) Po moji presoji so dobro vodeni					

h2_3a) Moj tim (delovna skupina)	1	2	3	4	5
h2_3b) Moj oddelek	1	2	3	4	5
h2_3c) Organizacija kot celota	1	2	3	4	5
h2_4) Obstaja dobro sodelovanje:					
h2_4a) Med mojim timom in oddelkom	1	2	3	4	5
h2_4b) Med posameznimi oddelki	1	2	3	4	5
h2_5) Zaposleni v našem oddelku so spodbujani pri iskanju inovativnih rešitev problemov, povezanih z delom	1	2	3	4	5
h3_1) V našem oddelku je dovolj osebja za opravljanje delovnih bremen	1	2	3	4	5
h3_2) Moj nadrejeni:					
h3_2a) Je na razpolago, ko ga potrebujem	1	2	3	4	5
h3_2b) Zna (upravljati) z ljudmi	1	2	3	4	5
h3_2c) Komunicira učinkovito	1	2	3	4	5
h3_2d) Razvija sposobnosti ljudi	1	2	3	4	5
h3_3) Odločitve organizacije, ki jih vodstvo sprejema v zvezi z zaposlenimi, so v večini pravične	1	2	3	4	5
h3_4) Menim, da je moje delo pravično ovrednoteno	1	2	3	4	5
h3_5) Verjamem, da imam možnosti za osebni razvoj in rast znotraj organizacije	1	2	3	4	5
h3_6) Vloženega je dovolj truda za pridobitev mnenj in razmišljanj zaposlenih znotraj organizacije	1	2	3	4	5
h3_7) Moje delo mi daje občutek osebnega dosežka na delovnem mestu	1	2	3	4	5
h3_8) Verjamem, da ima vodstvo organizacije:					
h3_8a) Dobro oblikovano poslovno strategijo za sedanost	1	2	3	4	5
h3_8b) Jasno vizijo za prihodnost	1	2	3	4	5
h3_9) Organizacija skrbi, da ima kvalificirani zaposleni prednost pri napredovanju pred rekrutiranjem zunanjih kvalificiranih kadrov	1	2	3	4	5
h3_10) Moja organizacija je vzpostavila klimo, ki dovoljuje odstopanja od običajnih pristopov	1	2	3	4	5
h3_11) Organizacija v zadostni meri izraža priznanja in nagrajuje (ne samo denarno) za spodbujanje dobrega dela	1	2	3	4	5
h3_12) Zaposleni imajo zelo dobro mnenje o organizaciji	1	2	3	4	5
h3_13) Menim, da je moja organizacija uspešna pri:					
h3_13a) Zaposlovanju pravih ljudi za svoje bodoče potrebe	1	2	3	4	5
h3_13b) Razvijanju vseh potencialov zaposlenih	1	2	3	4	5

h3_13c) Skrbi za napredovanje najbolj sposobnih kadrov	1	2	3	4	5
h3_13d) Prizadevanju, da obdrži najbolj nadarjene kadre	1	2	3	4	5
h3_14) Med različnimi funkcijami v organizaciji poteka učinkovita izmenjava informacij	1	2	3	4	5
h3_15) Vsesplošno so tudi fizični delovni pogoji v mojem delovnem okolju zadovoljivi (prezračevanje, temperatura prostora, delovni prostor)	1	2	3	4	5
h3_16) Moje delovno okolje je varen prostor za delo	1	2	3	4	5
h4_1) Imam jasno predstavo o ciljnih in pričakovanih: (Prosim, odgovorite na vsa podvprašanja)					
h4_1a) Moj tim (delovna skupina)	1	2	3	4	5
h4_1b) Moj oddelek	1	2	3	4	5
h4_1c) Organizacija kot celota	1	2	3	4	5
h4_2) Moja organizacija izvrstno skrbi za obveščanje zaposlenih o vseh zadevah, ki nas zadevajo	1	2	3	4	5
h4_3) Moj nadrejeni mi vseskozi daje povratne informacije za opravljeno delo	1	2	3	4	5
h4_4) Močno verjamem v cilje in pričakovanja organizacije	1	2	3	4	5
h4_5) Naš oddelek dela učinkovito	1	2	3	4	5
h4_6) Večina zaposlenih v organizaciji deluje kot ambasadorji naše organizacije	1	2	3	4	5
h4_7) Imam zelo jasno predstavo o svojih delovnih zadolžitvah	1	2	3	4	5
h4_8) Zavedam se, kako moj tim/oddelek prispeva k uspehu moje organizacije	1	2	3	4	5
h4_9) Organizacija je zelo dobra pri hitri implementaciji in realizaciji idej	1	2	3	4	5
h4_10) V celoti stojim za vrednotami, ki jih zagovarja naša organizacija	1	2	3	4	5
h4_11) Zavedam se, kaj moram narediti, da bi povečal svojo učinkovitost na delovnem mestu	1	2	3	4	5
h4_12) Organizacija me navdihuje, da pri delu dajem vse od sebe	1	2	3	4	5
h4_13) Pripravljen sem vložiti veliko več truda, kot je navadno pričakovano, da pomagam organizaciji uspjeti	1	2	3	4	5

3. DEL VPRAŠALNIKA

Prosim, označite Vaš spol?

- Moški
 - Ženska
-

Prosim, označite Vašo starost?

- do 30 let
 - 31 –40 let
 - 41 –50 let
 - 51 – 60 let
 - nad 60 let
-

Prosim, označite Vašo izobrazbo?

- 1. stopnja: nedokončana osnovna šola
- 2. stopnja: dokončana osnovna šola
- 3. stopnja: dokončana poklicna šola
- 4. stopnja: dokončana srednja strokovna šola
- 5. stopnja: dokončana gimnazija in ostale štiriletne šole
- 6. stopnja: dokončana višja šola
- 7. stopnja: dokončana visoka šola, fakulteta ali umetnostna akademija
- 8. stopnja: magisterij
- 9. stopnja: doktorat