

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**TRANSAKCIJSKA ANALIZA IN AVTENTIČNO VODENJE:  
RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA  
S PRIPOROČILI ZA PRAKSO**

Ljubljana, februar 2014

TAJA FERJANČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Taja Ferjančič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge magistrskega dela z naslovom Transakcijska analiza in avtentično vodenje: razvoj konceptualnega modela s priporočili za prakso, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sandro Pengler.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključnem magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela, dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

## KAZALO

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| UVOD.....                                                                     | 1  |
| 1    TRANSAKCIJSKA ANALIZA.....                                               | 4  |
| 1.1    Opredelitev .....                                                      | 4  |
| 1.2    Zgodovina.....                                                         | 5  |
| 1.3    Ego stanja .....                                                       | 6  |
| 1.3.1    Odrasel.....                                                         | 8  |
| 1.3.2    Starš .....                                                          | 8  |
| 1.3.3    Otrok.....                                                           | 9  |
| 1.4    Transakcije.....                                                       | 10 |
| 1.4.1    Komplementarna transakcija .....                                     | 10 |
| 1.4.2    Križna transakcija .....                                             | 12 |
| 1.4.3    Skrita transakcija .....                                             | 14 |
| 1.5    Transakcijska analiza pri vodenju .....                                | 15 |
| 1.6    Kritika koncepta transakcijske analize .....                           | 16 |
| 2    AVTENTIČNO VODENJE .....                                                 | 16 |
| 2.1    Opredelitev .....                                                      | 16 |
| 2.2    Značilnosti avtentičnega vodenja .....                                 | 18 |
| 2.3    Elementi avtentičnega vodenja.....                                     | 20 |
| 2.3.1    Pozitiven psihološki kapital.....                                    | 24 |
| 2.3.2    Samoavedanje .....                                                   | 24 |
| 2.3.3    Samoregulacija .....                                                 | 25 |
| 2.4    Sledenje .....                                                         | 26 |
| 2.5    Zaznavanje avtentičnosti .....                                         | 29 |
| 2.6    Avtentično vodenje v praksi .....                                      | 31 |
| 2.7    Kritika koncepta avtentičnega vodenja.....                             | 32 |
| 3    RAZISKOVALNI DEL: RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA S                         |    |
| PRIPOROČILI ZA PRAKSO .....                                                   | 32 |
| 3.1    Metodologija.....                                                      | 32 |
| 3.2    Razvoj konceptualnega modela .....                                     | 34 |
| 3.2.1    Faza 1: Avtentično vodenje .....                                     | 35 |
| 3.2.2    Faza 2: Avtentično vodenje s poznavanjem transakcijske analize ..... | 37 |

|       |                                                                             |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.3 | Faza 3: Avtentično vodenje z uporabo transakcijske analize.....             | 37 |
| 3.2.4 | Faza 4: Medsebojni vpliv avtentičnega vodenja in transakcijske analize..... | 39 |
| 3.3   | Priporočila za prakso .....                                                 | 40 |
| 3.4   | Diskusija.....                                                              | 41 |
| 3.5   | Kritika.....                                                                | 43 |
| 3.6   | Priporočila za nadaljnje raziskave.....                                     | 46 |
|       | SKLEP .....                                                                 | 50 |
|       | LITERATURA IN VIRI .....                                                    | 53 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Ego stanja.....                                                           | 4  |
| Slika 2: Razdelan model ego stanj .....                                            | 7  |
| Slika 3: Odnos Odrasel-Odrasel.....                                                | 11 |
| Slika 4: Komplementarna transakcija med Staršem in Otrokom .....                   | 12 |
| Slika 5: Križna transakcija .....                                                  | 13 |
| Slika 6: Križna transakcija Starš-Starš .....                                      | 14 |
| Slika 7: Značilnosti avtentičnega vodje .....                                      | 19 |
| Slika 8: Grafični pregled elementov avtentičnega vodenja po avtorjih .....         | 21 |
| Slika 9: Model avtentičnega vodenja .....                                          | 23 |
| Slika 10: Samozavedanje in samoregulacija avtentičnih vodij in sledilcev .....     | 28 |
| Slika 11: Model samoanalize avtentičnega vodenja skozi transakcijsko analizo ..... | 36 |
| Slika 12: Stopnje vpeljave modela v prakso .....                                   | 41 |
| Slika 13: Ravni kritike modela.....                                                | 45 |

## UVOD

Uspešno delovanje organizacij je močno odvisno od načina vodenja v organizaciji, to pa temelji na posameznikovem načinu vodenja in medsebojnih odnosih zaposlenih. Velika prednost vodje je, če je sposoben zaznati, kakšen način vodenja potrebujejo njegovi zaposleni in kakšno je njihovo čustveno stanje oz. odziv na situacije, s katerimi so soočeni. Skozi transakcijsko analizo imajo vodje možnost zaznati obnašanje svojih zaposlenih in se nanj odzvati na primeren način za doseg želenih ciljev (Weihrich, 1979, str. 26-27).

Koncept transakcijske analize je v 60-ih letih 20. stoletja razvil Berne (1964), prvotno pa naj bi bila namenjena predvsem uporabi v psihologiji. Koncept je vpeljal uspešen način upravljanja medsebojnih odnosov in se je hitro razširil na številna druga področja. Dandanes je predvsem poznan v komunikaciji, saj (Babcock, 1976, str. 1153) vključuje široko sprejet način analize medsebojnih reakcij ljudi (Martin in Pendse, 1977, str. 91). Kot teorija osebnosti se uporablja za spoznavanje psihologije posameznika, njegove osebnosti, odnosa do sebe in njegovih reakcij na zunanje okolje. Model transakcijske analize temelji na treh ego stanjih (Staršu, Odraslem in Otroku) in ga ponazarjamo s tremi krogi. Osnovna premisa tega koncepta je, da se posameznik v medsebojnih odnosih obnaša, čustvuje in razmišlja skladno z enim od treh ego stanj (Crichton, 2007, str. 28).

Ko se posameznik na komunikacijo iz okolja odziva na način, kot bi se odzival otrok, torej občutljivo, čustveno in na osnovi svojih doživetij iz otroštva, govorimo, da je posameznik v ego stanju Otroka; če je odziv takšen, kot bi ga pričakovali od staršev, torej negovalen, ukazovalen, kritičen itd., govorimo o ego stanju Starša; ko pa je posameznik sposoben okolico in svoje interakcije dojemati objektivno, neodvisno od drugih dejavnikov in analitično, govorimo o ego stanju Odraslega (Hollins Martin, 2011, str. 588).

Avtentično vodenje se je kot koncept začelo pogosteje pojavljati v začetku 21. stoletja, ko je bila večina organizacij podvržena intenzivnim spremembam, ki so se dogajale v družbi. Novi izzivi so se odsevali tudi v potrebi po novem načinu vodenja (Avolio & Gardner, 2005), ki temelji na zaupanju in transparentnosti med sodelavci in zaposlenimi (Walumbwa et al., 2011, str. 4). Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 102) avtentično vodenje opredelijo kot slog vodenja, v katerem vodja izpostavlja svojo osebnost in sledi svojemu značaju, saj bo le tako lahko motiviral ostale zaposlene, da mu sledijo. George (2003, str. 12-24) izpostavi pet ključnih lastnosti vodje: namen, vrednote, vodenje s srcem, medsebojna razmerja in samodisciplino; Gardner et al. (2005) pa kot temeljni komponenti avtentičnega vodenja izpostavijo samozavedanje in samoregulacijo. Samozavedanje izhaja iz zavedanja samega sebe; medtem ko je samoovrednotenje zavedanje svojih vrednot, čustev, identitete, ciljev in motivacij. Ta dva koncepta sta tudi temelj zmožnosti avtentičnega vodje za uporabo transakcijske analize v medsebojnih odnosih.

**Namen** magistrske naloge je skozi sistematičen pregled domače in tuje literature pripraviti predstavitev področij avtentičnega vodenja in transakcijske analize in njuno medsebojno povezavo ter predstaviti konceptualni model samoanalize avtentičnih vodij s pomočjo transakcijske analize s priporočili za vpeljavo modela v prakso. Pri tem upoštevamo, da je transakcijska analiza dandanes metoda, ki se uporablja v *coachingu*, vodstvenem svetovanju (Downey, 2003, str. 21). Model samoanalize bo avtentičnim vodjem, ki se zavedajo svojih prednosti in slabosti in so torej sposobni tudi zaznati, v katerem ego stanju se nahajajo, omogočal, da transakcijsko analizo sami uporabijo v medsebojnih odnosih ter tako preprečijo ali presežejo konflikte, v katerih se znajdejo, posledično pa bo to vplivalo tudi na njihovo stopnjo razvoja vodenja.

Temeljni **cilj** magistrskega dela je pripraviti in razviti konceptualni model s priporočili za prakso. Takšen model bo avtentičnim vodjem služil v medsebojnih odnosih s sodelavci in zaposlenimi. S pomočjo konceptualnega modela bodo namreč avtentični vodje, ki so po svoji definiciji sposobni zaznavanja čustev sebe in drugih, sposobni identificirati ego stanje, v katerem se nahajajo sami ali njihovi sogovorniki, ter se nanje odzvati tako, da bo njihova medsebojna komunikacija potekala brez ali z minimalnimi konflikti. Magistrsko delo bo predstavilo tudi priporočila za vpeljavo konceptualnega modela v prakso.

Temeljna **teza** magistrskega dela je, da so avtentični vodje s pomočjo transakcijske analize sposobni zaznati ego stanja, v katerem se nahajajo sami in njihovi sodelavci, ter se nanje odzvati skladno s koncepti avtentičnosti. Tezo grafično ponazarja konceptualni model, predstavljen v tretjem delu magistrskega dela. Ta teza bo v magistrskem delu ovrednotena na podlagi dveh raziskovalnih vprašanj; prvo je, kako lahko avtentični vodja uporablja transakcijsko analizo pri vodenju; drugo pa, kako avtentični vodja koncepte avtentičnega vodenja in transakcijske analize uporabi za oblikovanje sledilcev. Odgovora na obe vprašanji in vrednotenje teze je podano v tretjem poglavju tega dela.

**Strukturno** je naloga sestavljena iz treh večjih delov. V prvem delu je podrobno predstavljen in grafično ponazorjen koncept transakcijske analize, vključno z opisom posameznih ego stanj ter možnih transakcij med njimi. Prav tako so predstavljeni prispevki transakcijske analize k vodenju. V drugem delu je opisan koncept avtentičnega vodenja, njegove temeljne značilnosti in ključni elementi. Med elementi so na podlagi analize virov izbrani trije najpomembnejši, ki so v tej nalogi podrobneje predstavljeni in so tudi temelj za oblikovanje konceptualnega modela: pozitiven psihološki kapital, samozavedanje in samoregulacija. Kot pomemben del koncepta in kasnejšega konceptualnega modela je opredeljena tudi vloga sledilcev in načini zaznavanja avtentičnosti. Tako kot v predhodnem delu, so tudi pri avtentičnem vodenju predstavljeni prispevki za prakso.

V tretjem, vsebinskem in avtorskem delu naloge je predstavljen konceptualni model za analizo in prilagajanje avtentičnega vodenja glede na elemente, ki izhajajo iz transakcijske analize. V tem delu je predstavljen avtorski konceptualni model v štirih fazah, skozi katerega so tudi podani odgovori na raziskovalna vprašanja in na podlagi katerega je mogoče ovrednotiti osnovno tezo te magistrske naloge. Prav tako je v tretjem delu podan tudi načrt vpeljave modela v prakso, ki kot ključne elemente izpostavi pripravljenost avtentičnega vodje na izobraževanje, treniranje zaznavanja ego stanj sebe in svojih sodelavcev ter uporabo pridobljenih informacij v praksi.

V tretjem delu so izpostavljene tudi glavne omejitve na novo predstavljenega koncepta, ki so tudi grafično ponazorjene. **Kritike** modela so razdeljene na štiri ravni; na prvi ravni gre za kritiko predpostavke avtentičnega vodenja, na drugi za kritiko obeh uporabljenih modelov, na tretji pa je predstavljena dejanska kritika modela, ki je razdeljena na štiri dele: nezmožnost obravnavanja več interakcij hkrati, uporabnost transakcijske analize v modelu, merjenje učinkovitosti ter bodoče spremembe konceptov. Kot krovna kritika modela je izpostavljena nejasnost v odnosu do okoljskih, organizacijskih in predvsem kulturnih dejavnikov.

**Metodološka osnova** magistrskega dela temelji na metodi znanstvenega raziskovanja: analizi in interpretaciji sekundarnih virov s področja obravnave obeh vključenih konceptov, tj. avtentičnega vodenja in transakcijske analize. Za pripravo prvih dveh poglavij magistrskega dela je tako uporabljena tudi metoda konceptualizacije skozi spoznavni proces vsakega od konceptov ter pregleda obstoječe domače in tuje literature. Za pripravo tretjega dela magistrske naloge je uporabljen koncept teoretične triangulacije (Guion et al., 2011, str. 2) in opravljena kvalitativna raziskava, v kateri je skozi analizo in interpretacijo sekundarnih in kreiranje lastnega konceptualnega modela podan odgovor na temeljno tezo magistrskega dela. Podana so tudi priporočila za vpeljavo modela v prakso.

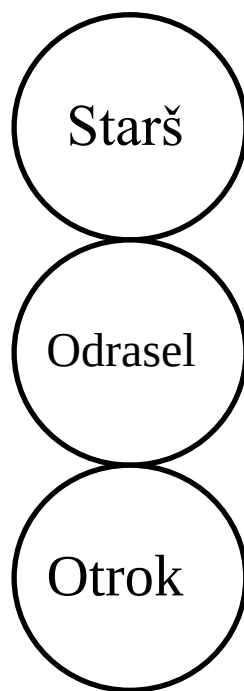
Predstavljeni konceptualni model bi lahko bil tudi temeljno orodje za **nadaljnje raziskave**, ki pa morajo model sproti prilagajati novim odkritjem na obeh obravnavanih področjih. Kot ključna področja možnosti nadaljnjega raziskovanja so v zadnjem sklopu tretjega dela izpostavljene tako teoretične kot raziskovalne možnosti preveritve in nadgradnje modela.

# 1 TRANSAKCIJSKA ANALIZA

## 1.1 Opredelitev

Transakcijska analiza je večdimenzionalna teorija analize osebnosti, ki se danes uporablja tako v psihoterapiji, kot v komunikaciji (Babcock, 1976, str. 1153), saj vključuje široko sprejet način analize medsebojnih reakcij ljudi (Martin in Pendse, 1977, str. 91). Kot teorija osebnosti se uporablja za spoznavanje psihologije posameznika, njegove osebnosti, odnosa do sebe in njegovih reakcij na zunanje okolje. Za tovrstno analizo je uporabljen model, ki ga je v 60-ih letih 20. stoletja vpeljal psiholog Berne in temelji na treh t. i. ego stanjih, ki jih ponazarjajo trije krogi (Slika 1). Nekateri teoretiki (Boen & Fryd, 1978) transakcijske analize so kasneje razdelili ego stanji Starša in Otroka v podkategorije Kritičnega Starša in Negovalnega Starša ter Dovzetnega Otroka, Svobodnega Otroka in Uporniškega Otroka. V novejšem času se transakcijska analiza uporablja tudi kot teorija komunikacije in metoda v vodenju, saj omogoča analizo konceptov, kot so moč in zaupanje v organizacijo ter psihološko zdravje in razvoj organizacije (Neath, 1995, str. 15).

*Slika 1: Ego stanja*



*Vir: E. Berne, Games People Play: The Psychology of Human Relationships, 1964, str. 9.*



Pri opisovanju ego stanj njihova imena (Odrasel, Starš, Otrok) pišemo z veliko začetnico, saj jih na ta način ločimo od opisa lastnosti posameznika (Crichton, 2007, str. 31).

Berne je s transakcijsko analizo v psihologijo uvedel enostaven in razumljiv jezik, ki je lahko občasno dojet kot provokativen, s čimer je akademsko sfero izzval, a ji hkrati omogočil transparentno komunikacijo med strokovnjaki in pacienti oz. klienti (De Luca & Tosi, 2011, str. 207).

Transakcijska analiza je v teorijo vpeljala dva pomembna koncepta: ego stanja in transakcije. Ego stanja Berne (v Martin & Pendse, 1977, str. 91) opiše kot spontano družbeno aktivnost, ki sčasoma razkrije spremembe v posameznikovem obnašanju, gibanju, položaju, glasu, besedišču in drugih vidikih obnašanja. Te spremembe v obnašanju odražajo spremembo občutij in jih imenujemo ego stanja. Hkrati pa transakcije opiše (v Martin & Pendse, 1977, str. 92) kot enote družbenega odnosa. Če so si posamezniki (dva ali več) v bližini, bo slej ko prej eden drugemu dal znak priznanja prisotnosti, kar imenujemo transakcija med posamezniki.

Transakcijska analiza je bila sprva predvidena kot orodje v psihoterapiji, a se je hitro razširila in dobila moč razlagalne metode v opisovanju človekovih osebnosti v širšem pomenu (Martin & Pendse, 1977, str. 91). Dandanes je pogosto uporabljena v programih razvoja vodij.

## **1.2 Zgodovina**

Bernova teorija izhaja iz teoretične veje, imenovane ego psihologija (Sills & Hargaden, 2003 v De Luca & Tosi, 2011, str. 206), ki naj bi se razvila v 60-ih letih 20. stoletja. Takrat naj bi se približno vzporedno razvili dve metodi analize medsebojnega delovanja posameznikov; Churchman in Schainblatt (v Martin & Pendse, 1977, str. 91) sta razvila tako imenovano 2x2 matrico medsebojnih reakcij med 'oblikovalcem modela' in 'managerjem', medtem ko je vedenjski znanstvenik Berne, za njim pa tudi Harris (v Martin & Pendse, 1977, str. 91), razvil koncept t. i. transakcijske analize, s katero je razložil odnose med posamezniki in organizacijami. Ta koncept bo v tej magistrski nalogi podrobneje analiziran in bo služil tudi kot osnova za razvoj konceptualnega modela v poglavju 3.2.

Heathcote-jeva (2010, str. 254) v svoji analizi podrobneje prouči Bernove začetke razmišljanja o ego stanjih in vzroke zanje kot temeljni kamen transakcijske analize. Po njenem mnenju, naj bi Berne že v začetku 50-ih let prvič izpostavil koncept ego stanja, ko je v članku pisal o pacientki Diani. Svojo teorijo je nadalje razvil ob koncu desetletja v članku o odvetniku, ki se občasno počuti kot majhen deček – to je bila tudi prva omemba dveh različnih ego stanj: Odraslega in Otroka. V svojem članku iz leta 1961 Berne (v Heathcote, 2010, str. 254) prvič izpostavi razvoj teorije ego stanj kot fenomena,

izhajajočega iz kliničnih izkušenj in opazovanj, ki ga avtor sam (Berne, 1957 v Heathcote, 2010, str. 256) opiše kot: »celosten sistem občutij in operativno kot skupek celostnega vzorca obnašanja posameznika ali pragmatično, kot sistem čustev, ki motivirajo povezan niz vzorcev obnašanja.«

Po mnenju Heathcotove (2010, str. 257) je na Bernovo delo vplivalo več pomembnih avtorjev tistega časa: Erikson, Kahn, Federn in Penfield; zadnja dva v največji meri celo po mnenju Berna samega, ki je v začetku svojega dela (1961) dejal, da je bil vesel, ko je ugotovil, »da v svojem delu sledi dvema svojima najbolj izjemnima učiteljema« (Berne, 1961, str. 20 v Heathcote, 2010, str. 257). Močno pa so na njegovo delo vplivali tudi Freud in njegovi teoretiki. Vendar pa Berne v modelu ego stanj preraste freudovski model id-ego-superego, saj ego stanje opisuje zavestna dejanja posameznikov in ne podzvestnega dogajanja v njegovem umu, s katerim se ukvarjajo freudisti (De Luca & Tosi, 2011, str. 206).

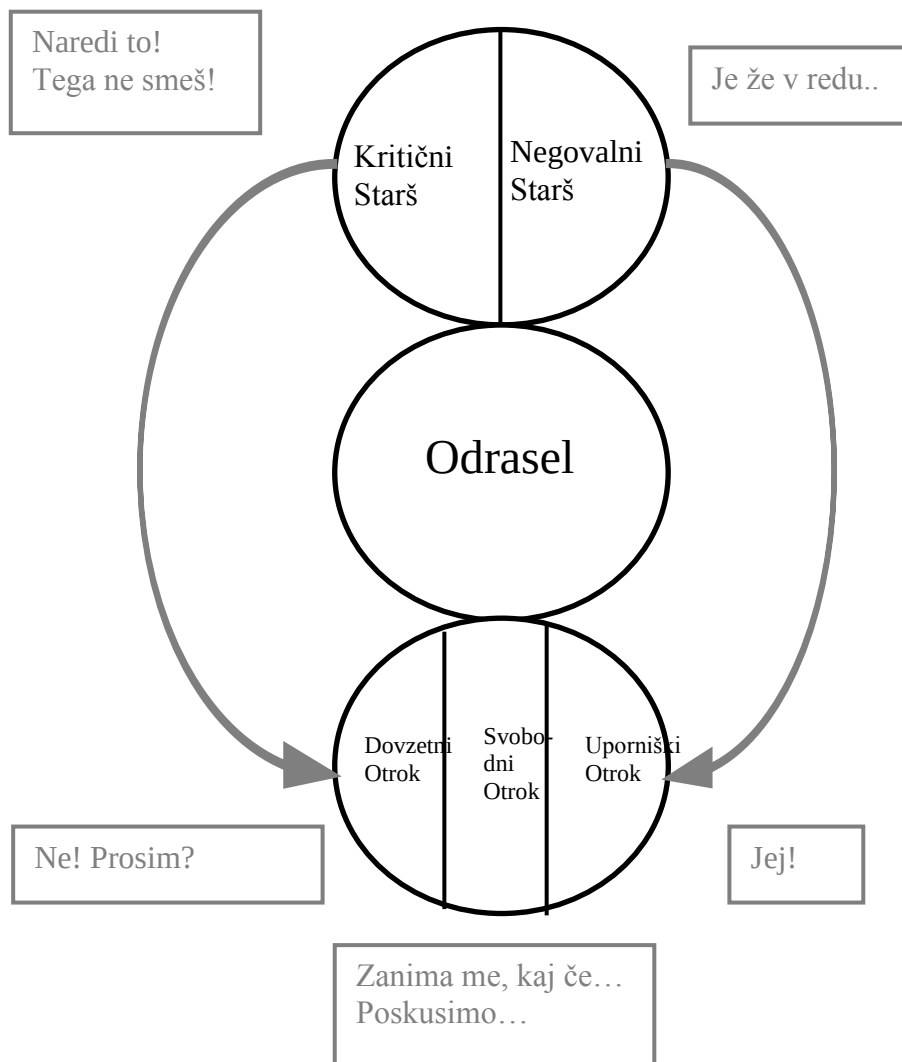
### **1.3 Ego stanja**

Berne sam (1966, str. 364 v De Luca & Tosi, 2011, str. 207) vpelje zelo enostavno definicijo ego stanja kot "konstruktivnega vzorca občutkov in izkušenj, ki so neposredno povezani z ustreznim vzorcem obnašanja". Ego stanja so odvisna od izvora posameznika in zgodovinskega obdobja, v katerem je posameznik aktiven (De Luca & Tosi, 2011, str. 207).

Ego stanja se pri posameznikih pojavijo, ker je bil vsakdo enkrat otrok in je imel nekoga z vlogo starša. Kasneje pa posamezniki z zadostno možgansko kapaciteto razvijejo še zmožnost odraslosti (De Luca & Tosi, 2011, str. 207). Kljub vzorcem iz preteklosti se ego stanja skozi posameznikovo življenje spreminjajo, vsako ego stanje pa ima tudi svoj spomin. To pomeni, da se posameznik v različnih ego stanjih spomni preteklih dogodkov iz tega stanja, ki lahko vplivajo na njegovo reakcijo v tem konkretnem ego stanju (De Luca & Tosi, 2011, str. 207). To posledično lahko vpliva tudi na vedenje posameznika v vsakem od ego stanj; vedenje je lahko konstruktivno ali nekonstruktivno, v stiku z realnostjo, torej tukaj in zdaj, ali pa vezano na pretekle dogodke. Posameznikove reakcije v posameznem ego stanju se odražajo v njegovem položaju posameznikovega telesa, njegovih gestah, besedišču, občutjih in mislih (Martin & Pendse, 1977, str. 91).

Model ego stanj uporabljamo za opis podobnih si vedenj, misli, občutkov, reakcij in drugih načinov, skozi katere posameznik izraža svojo osebnost. Razdelan koncept interakcij med ego stanji s primeri je predstavljen na Sliki 2.

Slika 2: Razdelan model ego stanj



Vir: *Changing Minds, Transactional Analysis*, 2014.

Vsako od ego stanj ima svojo pomembno vlogo v posameznikovem življenju. Otrok svojo intuitivnost, ustvarjalnost, spontanost in užitek; Odrasel potrebo po preživetju, obdelovanju podatkov ter sestavljanju in tehtanju možnosti, pomembnih za učinkovito upravljanje z zunanjim svetom – tudi to ego stanje se spopada s svojimi omejitvami in spodbudami; ter Starš, ki ima dve glavni funkciji: omogočiti posamezniku učinkovito delovanje v dobrobit človeštva (vzgoja otrok, sirot, itd.) in omogočanje avtomatičnega izvajanja določenih aktivnosti – hitro in brez velikih naporov (Crichton, 2007, str. 29-30).

### **1.3.1 Odrasel**

Posameznik se v ego stanju Odraslega obnaša kot neodvisna osebnost in je objektivni in analitičen v dojemanju položaja, v katerem se nahaja (Martin & Pendse, 1977, str. 91; Berne, 1961; Grkadding, 2000; James & Jongeward, 1978 v Adams, 2009, str. 239). Svojo okolico dojema, misli, čuti in se do nje obnaša skladno z realnim stanjem. Woollams in Brown (1978 v Verney, 2009, str. 248) ego stanje Odraslega opišeta kot delovanje posameznika, v katerem ta funkcionira kot računalnik, ki ocenjuje verjetnosti in deluje ne popolnoma avtonomno. Hollins Martin (2011, str. 588) pa pravi, da posameznik v tem ego stanju skozi vire, ki so mu na razpolago kot Odraslemu, ocenjuje dano situacijo in jo dojema 'tukaj in zdaj'. V tem ego stanju je posameznik neemocionalen, racionalen, preračunljiv, analitičen in dojema prednosti in slabosti dane situacije objektivno. Ena od osnovnih nalog Odraslega je, da ureja odnose med Stašem in Otrokom ter medijima v njihovih medsebojnih transakcijah (Berne, 1964).

V odnosu do drugih ego stanj Odrasel postavlja vprašanja o vrednotah in obnašanju in se osredotoča na rešitev postavljenega vprašanja ali problema in iskanje racionalnih rešitev za problem.

Posamezniki v tem ego stanju so dojeti kot zreli, resni in odgovorni ljudje, ki produktivno sodelujejo v transakcijskem odnosu (Hollins Martin, 2011, str. 588), so pa ranljivi na pretirano čustveno izražanje Otroka in Starša, čeprav se na tovrstne provokacije ne odzivajo, saj so se sposobni racionalno kontrolirati (Park & Harrison, 1993, str. 27).

### **1.3.2 Starš**

V ego stanju Starša se posameznik na dogajanje iz svoje okolice odziva tako, kot je navajen, da so to doživljali njegovi starši oz. druge pomembne osebe v njegovem življenju. V tem ego stanju posameznik ravna na podlagi predhodnih izkušenj in se čustveno ne odziva na situacijo 'tukaj in zdaj' (Hollins Martin, 2011, str. 588).

Mnogi avtorji (Boen & Fryd, 1978; Hollins Martin, 2011, str. 588) ego stanje Starša nadalje razdelijo na Kritičnega ali Nadzorovalnega Starša in Negovalnega Starša.

Ego stanje Kritičnega Starša posameznik kaže skozi uveljavljanje pravil, kaznovanje, grajo in kritičnost na splošno (Boen & Fryd, 1978). Takšno obnašanje se lahko zdi kot samovoljno, neracionalno in v veliki meri tudi prepovedovalno (De Luca & Tosi, 2011, str. 207), torej način, na katerega oseba kontrolira ali sodi (Hollins Martin, 2011, str. 588) nekoga drugega – na sovražen, obsojajoč ali ljubeč, pokroviteljski način. Berne (1964, str. 9) takšno aktivnost opiše s frazo »delaj, kot delam jaz«, nasprotovanje konformnemu pa posameznik v tem ego stanju dojema kot blodnjo, ki jo je potrebno sankcionirati (Hollins

Martin, 2011, str. 588). V izražanju posameznika v ego stanju Kritičnega Starša zasledimo izraze: moraš, ne smeš, ne moreš, bi moral, vedno itd. (Hollins Martin, 2011, str. 588).

Na drugi strani pa v ego stanju Negovalnega Starša posameznik izraža brezpogojno sprejemanje (Hollins Martin, 2011, str. 588), neguje in pomaga ljudem, za katere se zdi, da so občutljivi ali v stiski. Svoja pozitivna čustva kaže navzven, je dojemljiv za stiske drugih, razumevajoč in napake vidi kot priložnosti za učenje in razvoj. Posameznik v tem ego stanju drugim vedno nudi nasvete, zatočišče in varnost. V iskanju rešitev pa poskuša upoštevati interese vseh vpletenih (*ibid.*).

Vzorec obnašanja Starša v poslovnem svetu lahko posameznik prevzame od pomembnih oseb, vzornikov v njegovem poklicnem življenju. To so lahko npr. neposredni vodje ali glavni vodje organizacije.

### **1.3.3 Otrok**

V večini pogledov je Otrok najbolj občutljiv del osebnosti (Berne, 1964, str. 9), saj se posameznik v njem obnaša, misli in čuti kot otrok. Tako kot Odrasel tudi to ego stanje svojo okolico dojema na podlagi preteklih izkušenj (Hollins Martin, 2011, str. 588). Teorija to ego stanje nadalje razdeli na Dovzetnega Otroka, Svobodnega Otroka in Uporniškega Otroka (Boen & Fryd, 1978, str. 58).

V ego stanju Dovzetnega Otroka posameznik želi ugajati in ugoditi drugim, je konformen, uboga in tolaži druge. Svoje obnašanje prilagaja vplivu Starša. Posameznik se v tem ego stanju odpove svoji moči in se popolnoma podredi vplivu t. i. pomembnega drugega. Najpogosteje je v odnosu z Dominantnim Staršem (De Luca & Tosi, 2011, str. 207).

Ego stanje Svobodnega Otroka ima razvite samostojne oblike obnašanja, kot sta uporništvo in samopopustljivost. Posameznik si v tem stanju daje moč in svobodo sam – na ljubeč ali sovražen način (De Luca & Tosi, 2011, str. 207). To ego stanje se odraža v svobodnem izražanju veselja in žalosti oz. razočaranja. Čeprav je to ego stanje zelo pomembno v transakcijski analizi, se pojavlja redko in po mnenju Boen in Fryd (1978, str. 58) ne povzroča težav v medsebojni komunikaciji.

Za ego stanje Uporniškega Otroka je značilno, da se posameznik v tem stanju počuti ranljivega in išče pozornost iz okolice. V svoji jezni in maščevalnosti je lahko tudi samodestruktiven (Crichton, 2007, str. 33).

V poslovnem okolju lahko posameznik v ego stanju Otroka prispeva h kreativnemu procesu in razmišljanju izven ustaljenih okvirov.

## 1.4 Transakcije

Transakcije so enote družbenega odnosa (Berne, 1964, str. 10), o njih pa lahko govorimo vsakič, ko se v bližini znajdetta dva ali več posameznikov. V tem primeru bo slej ko prej prišlo do situacije, ko bo en posameznik drugemu izkazal znak pozornosti oz. priznanje njegove prisotnosti. Takšnega posameznika imenujemo 'agent', njegovo priznanje prisotnosti pa 'stimulacija transakcije'. Druga oseba v tem primeru 'respondent' se na takšno priznanje odzove s 'transakcijskim odzivom'. Komunikacija med posameznikoma je lahko v tem primeru verbalna ali neverbalna in se lahko skozi svoj potek razvija (Hollins Martin, 2011, str. 589).

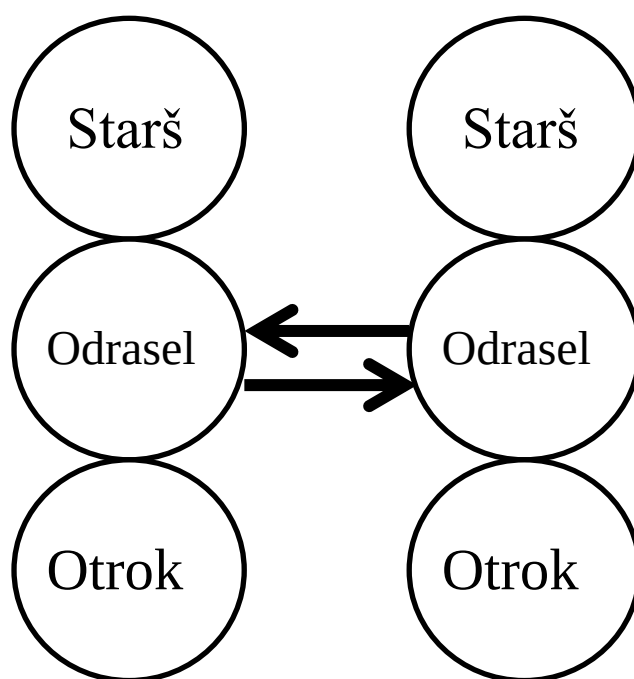
Med različnimi ego stanji potekajo različne oblike transakcij. Martin in Pendse (1977, str. 9192) izpostavita, da lahko v obravnavi treh osnovnih ego stanj govorimo o devetih različnih možnostih transakcij, ki pa jih lahko razdelimo v dve skupini: če sta simulacija in odziv vzporedna, govorimo o komplementarni transakciji, če pa se stimulacija in odziv sekata, govorimo o križni transakciji.

### 1.4.1 Komplementarna transakcija

O komplementarni transakciji govorimo, ko gre za odnos, ki se medsebojno dopolnjuje. Takšen odnos lahko opazimo v dveh oblikah medsebojne interakcije. Pri odnosu med dvema Odraslima (Slika 3), kjer gre za položaj medsebojnega razumevanja, ki vodi v t. i. odnos intimnosti in deluje po načelu »jaz sem v redu, ti si v redu«. Tu gre za precej idealizirano oz. utopično situacijo, kjer lahko vsak posameznik prevzame odgovornost v odnosu brez prisotnosti medsebojnih iger. To idejo imenujemo tudi 'idealen zakon' (Herris v Martin & Pendse, 1977, str. 95).

Odnos med dvema Odraslima bo potekal tako dolgo, dokler posameznika, vključena v transakcijo, dobivata odgovore, ki jih pričakujeta. Težave v komunikaciji se lahko pojavijo, ko se posameznika premakneta v druga, nekompatibilna ego stanja (Hollins Martin, 2011, str. 589).

*Slika 3: Odnos Odrasel-Odrasel*

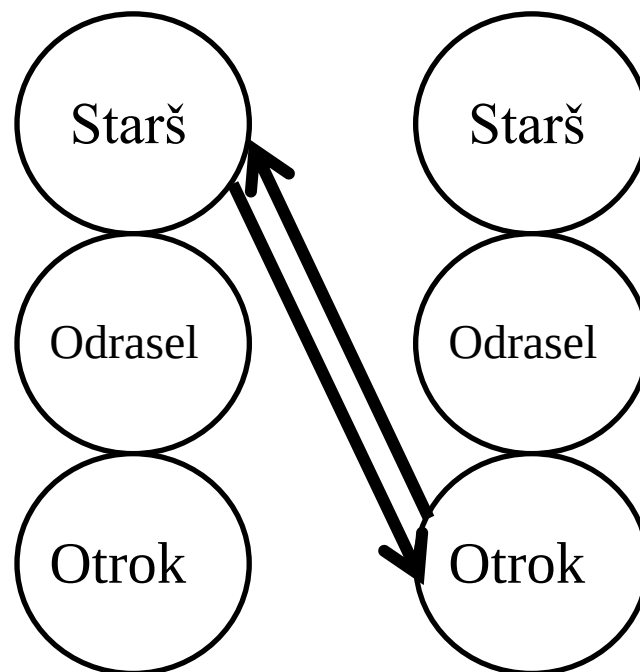


*Vir: E. Berne, Games People Play: The Psychology of Human Relationships, 1964, str. 11.*

Babcock (1976, str. 1153) celo navaja, da lahko komplementarne transakcije potekajo med vsemi ego stanji, dokler je "naslovljeno ego stanje tisto, ki se na transakcijo tudi odzove". Tako lahko komplementarne transakcije potekajo tudi med ego stanjema Otroka ali Starša.

Drugi primer komplementarne transakcije je v odnosu med različnimi ego stanji (Slika 4), ki bo uspešen, dokler bosta oba posameznika sprejemala svoje ego stanje. Najpogostejša je tako transakcija med Staršem in Otrokom; v takšnem odnosu posameznik iz ego stanja Starša nagovarja ego stanje Otroka druge osebe, ta pa to sprejme. Takšen odnos je sprejet kot pozitiven, lahko širi zadovoljstvo, ni pa zelo produktiven, saj mu manjkajo elementi transakcije med Odraslimi (Verney, 2009, str. 251).

*Slika 4: Komplementarna transakcija med Staršem in Otrokom*



Vir: E. Berne, *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, 1964, str. 11.

V poslovnem svetu so komplementarne transakcije zaželenе, saj so produktivne in v medsebojnih odnosih nekonfliktne.

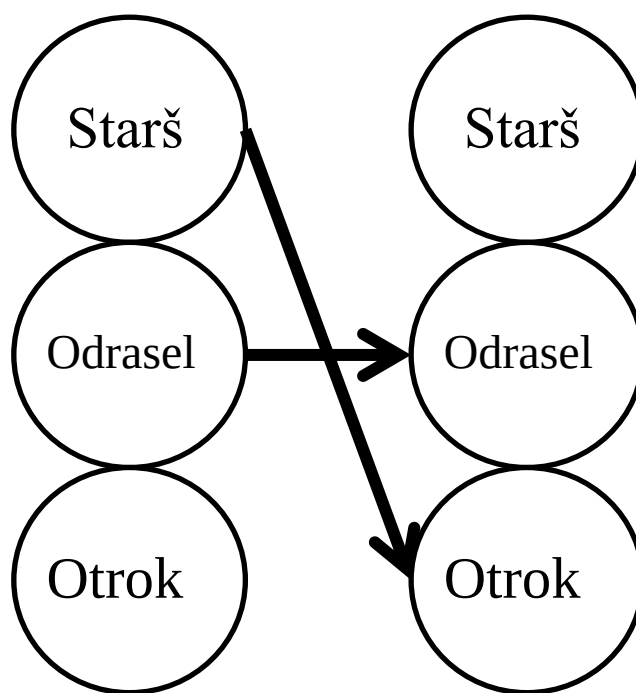
#### **1.4.2 Križna transakcija**

O križni transakciji govorimo, kadar se transakciji med agentom in respondentom križata. To je takrat, ko agent začne transakcijo in v njej stimulira posamezno ego stanje respondenta, ta pa se na transakcijo odzove iz drugega ego stanja (Martin & Pendse, 1977, str. 92). Križna transakcija med posameznikoma je nestabilen odnos, saj lahko vsak od njiju kadarkoli spremeni svoje ego stanje in izboljša svoj položaj v medsebojnih odnosih. Berne (1964, str. 11) celo pravi, da je križna transakcija tista, ki je in vedno bo "povzročala največ družbenih problemov v svetu". Rešitev konflikta, ki izhaja iz križne transakcije, je v tem, da se agent ali respondent (ali oba) premakneta v ego stanje Odraslega, s čimer vzpostavita komplementarno transakcijo, za kar pa lahko potrebudeta zelo različno časovno obdobje (Hollins Martin, 2011, str. 589).



Do križne transakcije lahko pride, ko agent prične transakcijo Odrasli Odraslemu, respondent pa se odzove v ego stanju Starša ali Otroka. V tem primeru se transakciji križata (Slika 5), zato pride do konflikta v komunikaciji. Berne (1964, str. 11) predstavi dve rešitvi tovrstnega konflikta: ali se posameznik premakne iz svojega ego stanja Odraslega v ego stanje Starša in tako odgovori na transakcijo iz Otroka ali pa mora drugi posameznik preiti iz ego stanja Otroka v Odraslega v odgovor na Odraslo stimulacijo prvega posameznika.

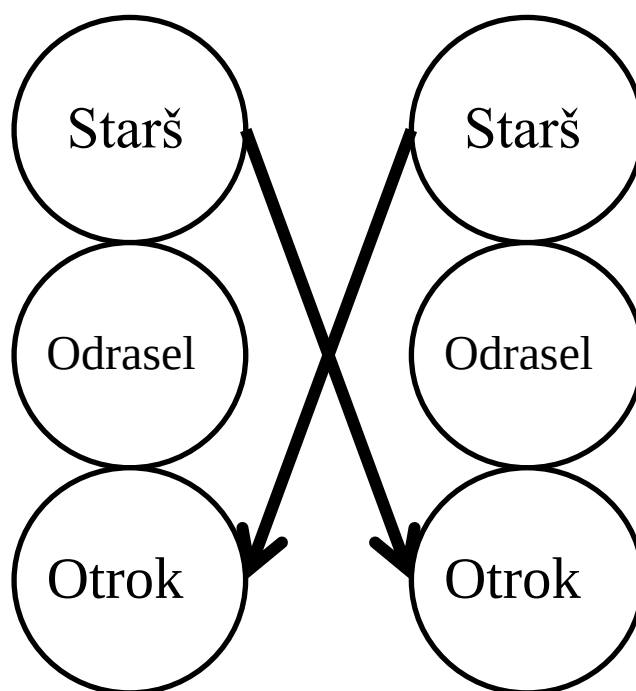
*Slika 5: Križna transakcija*



Vir: E. Berne, *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, 1964, str. 11.

Prav tako lahko do križne transakcije pride, če agent in respondent v svojem ego stanju naslavljata nasprotujoče ego stanje druge osebe, torej v primeru, da sta oba posameznika Starša in naslavljata Otroka (Slika 6) ali obratno.

*Slika 6: Križna transakcija Starš-Starš*



*Vir: M. J. C. Martin & S. G. Pendse, Transactional Analysis: Another Way of Approaching OR/MS Implementation, 1977, str. 93.*

Kljub temu sta posameznika v medsebojnih odnosih pogosto v situaciji, ko ne moreta oz. nočeta prekiniti svojega odnosa, ampak raje začneta igrati 'igro'. V poslovnem življenju lahko križne transakcije povzročajo probleme, spore ter blokirajo pogajalske procese.

### **1.4.3 Skrita transakcija**

Skrite transakcije so bolj kompleksne, saj vključujejo aktivnosti več kot dveh ego stanj hkrati (Berne, 1964, str. 11). Skrite transakcije sestavljajo površinska in skrita sporočila, v obeh pa je transakcija komplementarna, saj je odgovor respondenta v ego stanju Odraslega, čeprav se vsaj del skrite transakcije dogaja v ego stanju Otroka, v katerem je lahko eden ali pa oba udeležena posameznika (Babcock, 1976, str. 1154). Hollins Martin (2011, str. 590) opozarja, da se skrita transakcija dogaja na psihološki in ne na družbeni ravni.

V medsebojnih poslovnih odnosih je skrita transakcija najbolj pogosta med zaposlenimi v vsakodnevnih medsebojnih odnosih.

## 1.5 Transakcijska analiza pri vodenju

Transakcijska analiza se v vodenju uporablja na različne načine: kot metoda za vodje v odnosu do zaposlenih, kot metoda analize sloga vodenja in kot metoda v svetovanju za vodenje, tj. *coachingu*.

Kot metoda, ki jo vodje uporabljajo v svojem odnosu do zaposlenih, se transakcijska analiza uporablja, ker vodjem omogoča vpogled v njihovo lastno obnašanje in obnašanje podrejenih ter posledično predstavlja pomembno prednost v spreminjanju obnašanja zaposlenih k bolj učinkovitemu, skladno z osebnostjo vsakega zaposlenega in dano situacijo (Weihrich, 1979, str. 26).

Weihrich (1979, str. 28) na podlagi transakcijske analize predstavi načine vodenja, značilne za vsako od ego stanj:

- V ego stanju Starša posameznik navadno vodi na avtokratičen način. V tem primeru vodja sam identificira probleme, cilje in plan dela zaposlenih, ki v proces odločanja niso aktivno vključeni. Zato se ti v njem ne prepoznajo in so delu manj predani, posledično pa so tudi pod večjim nadzorom vodje. Tudi dobronamerno avtokratično vodenje temelji na istih načelih, čeprav so v tem primeru zaposleni, vsaj informativno, vključeni v identificiranje problemov, ciljev in načrtov, odločitev pa ostaja v rokah vodje.
- Iz ego stanja Odraslega in Starša izhaja posvetovalni način vodenja, v katerem vodja predstavi ideje, a k aktivnemu sodelovanju povabi tudi zaposlene (ego stanje Odraslega), kljub temu, da je odločitev še vedno v rokah vodje (ego stanje Starša). Pri takšnem načinu vodenja so zaposleni aktivno vključeni in komunikacija v organizaciji je dobra.
- Posvetovalni način vodenja se lahko izvaja tudi izključno iz vodjevega ego stanja Odraslega; v tem primeru je vodja samozavesten in racionalno zbira predloge zaposlenih ter sprejema odločitve na podlagi dejstev. Zaposleni imajo veliko možnosti sodelovanja. Aktivnosti, cilji in projekti so oblikovani skupno, v ospredju pa je maksimizacija učinkovitosti delovnega procesa.
- Iz kombinacije ego stanj Odraslega in Otroka izhaja demokratični način vodenja, kjer vodja uporablja manj avtoritete in daje podrejenim več svobode, ki se lahko kaže tudi v tem, da imajo zaposleni odločilno besedo v procesu, čeprav to lahko pomeni, da odločitev ne bo temeljila samo na dejstvih. Osnovni cilj tega načina vodenja je konsenz med zaposlenimi.
- Iz ego stanja otroka lahko izhaja permissivni način vodenja, za katerega je značilno, da vodja sprejme malo odločitev, večino pa prevzamejo zaposleni. Pri takšnem načinu vodenja je minimalna prisotnost avtoritete in maksimalna svoboda zaposlenih. Predajanje odgovornosti zaposlenim je lahko posledica bodisi brezskrbnosti bodisi nezaupanja v sistem avtoritete.

Tretji način uporabe transakcijske analize v vodenju je v svetovalnem procesu, ki se ga pogosto poslužujejo vodje, tj. *coachingu*. V tem primeru terapevt (ang. *coach*) uporablja transakcijsko analizo, predvsem ego stanje Odraslega, da spodbuja komunikacijo vodje, ki je v tem primeru klient, v istem ego stanju (Odraslega) ter vodjo uči, trenira, o načinih uspešnih transakcij ter premagovanju križnih transakcij v vsakodnevnih poslovnih situacijah (Newton, 2011, str. 319).

## **1.6 Kritika koncepta transakcijske analize**

Po prvi objavi ideje o ego stanjih leta 1961 je koncept naletel na kar nekaj neodobravanja v vrstah psihoanalitikov, ki so dajali prednost klasični konceptualni teoriji pred fenomenološkim, kliničnemu pristopom (Heathcote, 2010, str. 256). Zaradi nejasne opredelitve ego stanj pa so se v kasnejši literaturi pojavili tudi problemi v metodološki uporabi. Hkrati Hollins Martin (2011, str. 593) izpostavlja tudi problematiko definicije ego stanj ter prevladujoče negativne značilnosti Staršev, ki navadno prevladajo nad pozitivnimi ter izpostavljajo potrebo po destruktivnem obnašanju posameznikov, kar je nasprotujoče humanističnim pogledom in človeškemu potencialu za rast in spremembe.

Martin in Pendse (1977, str. 95) nadalje izpostavita tudi, da metoda transakcijske analize ne omogoča sočasne študije medsebojnih interakcij več ljudi ter študije skozi daljše časovno obdobje. Neath (1995, str. 16) pa izpostavlja tudi majhno število empiričnih študij o uporabi transakcijske analize v praksi.

Kljub tem kritikam se je transakcijska analiza v uporabi obdržala preko pol stoletja, njena uporaba pa se v sodobnem svetu še naprej širi, kar kaže na njeno dobro zasnovano in aplikativno možnosti. Hollins Martin (2011, str. 593) kot glavno prednost transakcijske analize izpostavlja njen vizualni pristop in uporabno vrednost v vsakdanjem življenju zaradi enostavne razumljivosti in možnosti analize medsebojnih komunikacij.

## **2 AVTENTIČNO VODENJE**

### **2.1 Opredelitev**

O razvoju koncepta avtentičnega vodenja navadno govorimo v povezavi s spremenjenimi načini vodenja, ki so bili potrebni v začetku 21. stoletja kot odziv na spreminjajoče se okolje, ki je bilo posledica številnih inovacij in razvoja interneta. Večina avtorjev torej izhaja iz premise, da je spremenjeni družbeni red nakazal tudi potrebo po spremembah v pristopu k vodenju (Walumbwa et al., 2011, str. 1). Z inovacijami in razvojem interneta so namreč geografske in kulturne ovire postajale vse manjše, mešati pa so se začele tudi vrednote poslovnega sveta.

Vseeno pa velja omeniti, da se je koncept avtentičnosti, tako kot koncept transakcijske analize, o kateri govorimo v prvem delu, pojavil že v 70-ih letih 20. stoletja, ko je sociolog Seman razvil lestvico neavtentičnosti, ki jo je plastično predstavil na primeru igralca, ki se odziva na zahteve publike. Na podlagi te lestvice sta kasneje tudi Henderson in Hoy (1982, str. 6) neavtentične vodje definirala kot takšne, ki prelagajo obveznosti in obtožujejo druge za napake, manipulirajo sledilce ter so samovšečni.

Še desetletje kasneje Erickson (1995, str. 124) avtentičnost opiše kot posameznikov odnos do samega sebe, ki izhaja iz njegovih izkušenj, misli, čustev, potreb, prednosti ali prepričanj. Avtentičen posameznik se dobro pozna in se obnaša skladno z značilnostmi svoje osebnosti. Rogers in Maslow (v Avolio & Gardner, 2005, str. 319) pa kot avtentične opišeta posameznike, ki so usklajeni s svojo naravo in sami sebe vidijo jasno in natančno.

V začetku 21. stoletja se pojavijo prve definicije koncepta avtentičnega vodenja. George (2003, str. 9) avtentične vodje opredeli kot takšne, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto ter skrbijo za kupce in ustvarjajo dolgoročno dodano vrednost za deležnike. Takšni vodje so po njegovem mnenju motivirani delati dobro za svoje zaposlene in sodelavce, za organizacijo in za družbo kot celoto, skladno z uveljavljenimi moralnimi in etičnimi načeli. Avolio, Luthans, Walumbwa in drugi (v Avolio & Gardner, 2005, str. 321) pri definiciji avtentičnega vodenja izhajajo iz konceptov pozitivne psihologije. Avtentične vodje pa opredeljujejo kot takšne, ki se močno zavedajo svojega razmišljanja in obnašanja ter so s strani drugih dojeti kot sposobni zaznati svoje in druge vrednote, moralne nazore, znanja in spretnosti ter delati skladno z njimi.

Nadalje so avtentični vodje samozavestni, polni upanja, optimistični, uporniški in imajo visoke moralne standarde ter razmišljajo in delujejo za prihodnost (v Khan, 2010, str. 168). Shamir in Eilam (2005, str. 397) k temu dodata še, da avtentični vodje niso umetni, torej ne ustvarjajo umetnega dojemanja sebe kot vodje in ne vodijo zaradi statusa, časti ali osebnih nagrad temveč zaradi možnosti, da dosežejo in promovirajo svoj cilj ali poslanstvo, ter vodijo na podlagi teh vrednot in prepričanj.

Prvotne opredelitve so avtentično vodenje opredelile kot večdimenzionalni in večnivojski konstrukt. Luthans in Avolio (2003, str. 243) sta v svoji opredelitvi nekoliko natančnejša in pravita, da je avtentično vodenje proces, ki izhaja iz pozitivnega psihološkega kapitala in visoke ravni organizacijskega okvirja ter posledično vodi v večje samozavedanje in samoregulacijo pozitivnega obnašanja vodij, kar vodi k pozitivnemu samorazvoju. Avolio in Gardner (2005, str. 317) pa kot osnovno premiso avtentičnega vodenja izpostavita povečanje samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja, s čimer avtentični vodje omogočajo razvoj avtentičnosti pri sledilcih.

Algera in Lips-Wiersma (2012, str. 118) ob navajanju številnih avtorjev (Walumbwa et al., 2008; Cooper et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2005) opredelita dva glavna cilja avtentičnega vodenja: služiti kot odgovor na etično krizo v gospodarstvu, torej biti moralni kompas, pomagati premagovati korporativne škandale in odpravljati nepravilnosti; ter pomagati ljudem najti smisel in se povezati s svojim delom ter povečati njihovo dobro počutje v organizaciji. Etični izzivi in povečana nestrpnost zaposlenih, nezaupanje in pomanjkanje smisla so bili torej vzroki spodbujanja sprememb v načinu vodenja.

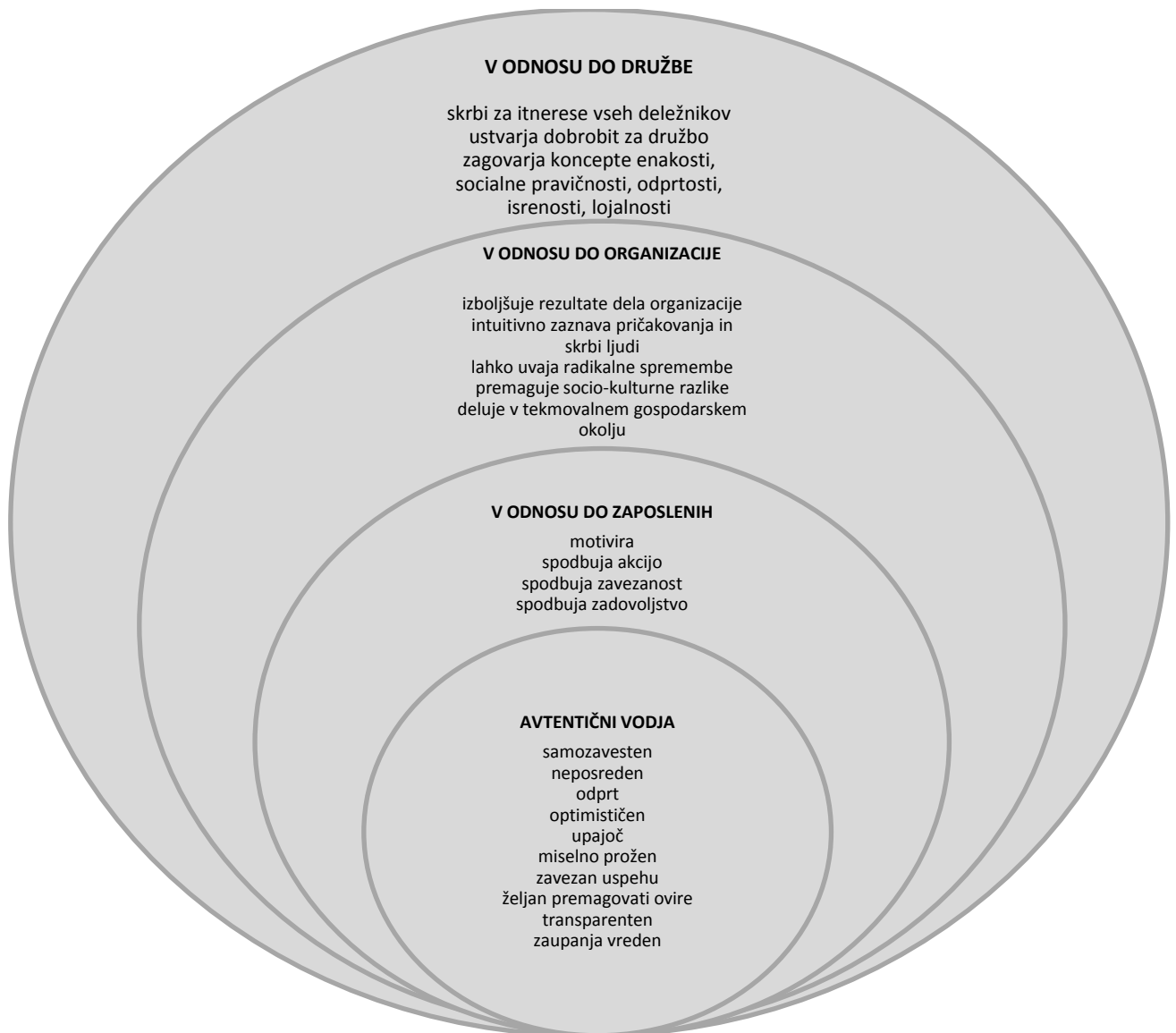
## **2.2 Značilnosti avtentičnega vodenja**

Osnovno značilnost avtentičnega vodenja bi lahko z eno besedo opisali kot pozitivnost, saj celoten koncept avtentičnega vodenja izhaja iz pozitivne psihologije in so posledično tudi značilnosti takšnega načina vodenja predvsem pozitivne značilnosti, ki jih vodja lahko izraža v odnosu do zaposlenih.

Avtorji tako kot osnovne značilnosti avtentičnih vodij navajajo njihovo samozavest, neposrednost, odprtost, optimizem, upanje in miselno prožnost, zavezanost uspehu, željo po premagovanju omejitev, pa tudi transparentno obnašanje in zaupanje (Dimovski et al., 2009, str. 107; Burke et al., 2007, str. 606-607; Dimovski et al., 2013, str. 20). Učinkovitost vodje je namreč močno odvisna od stopnje zaupanja, ki jo ima pri svojih zaposlenih. Pepper (v Walumbwa et al., 2011, str. 2) pa nadalje pravi, da bodo zaupanje uživali samo posamezniki, ki so v svojih aktivnostih zvesti svojim osnovnim vrednotam in obljubam.

Samo posameznik, ki ima omenjene značilnosti, je namreč sposoben pri zaposlenih spodbuditi akcijo, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, ki so potrebni za izboljševanje rezultatov njihovega dela (Dimovski et al., 2009, str. 107–120), saj je sposoben zaznati, katero svojo osebnostno lastnost mora razkriti, komu in kdaj, da motivira in vzpostavlja zaupanje (Goffee & Jones, 2005, str. 88). Takšen vodja je torej dobro prilagojen na okolje, v katerem deluje in je zato sposoben intuitivno zaznavati pričakovanja in skrbi ljudi, ki jih vodi, česar se je naučil iz izkušenj delovanja v tem okolju (*ibid.*). Pregled značilnosti avtentičnega vodje v odnosu do treh sklopov svoje okolice – do zaposlenih, organizacije in družbe v celoti – je grafično predstavljen na Sliki 7.

*Slika 7: Značilnosti avtentičnega vodje*



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009; str. 107; C. S. Burke, D. E. Sims, E. H. Lazzara & E. Salas, *Trust in leadership: A multi-level review and integration*, 2007, str. 606-607; F. O. Walumbwa, A. L. Christensen & F. Hailey, *Authentic leadership and the knowledge economy: Sustainable motivation and trust among knowledge workers*, 2011, str. 2; R. Goffee & G. Jones, *Managing authenticity: the paradox of great leadership*, 2005, str. 88; B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, 2005, str. 408; B. Shamir, H. Dayan-Horesh & D. Adler, *Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership*, 2005, str. 19-23; S. Michie & J. Gooty, *Values, emotion, and authenticity: Will the real leader please stand up?*, 2005.

Shamir, Dayan-Horesh in Adler (2005, str. 19-23) kot temelje razvoja avtentičnega vodenja opredelijo štiri življenjske izkušnje: razvoj voditeljstva kot naravni proces, razvoj voditeljstva kot načina soočanja s težavami, razvoj voditeljstva kot procesa učenja ter razvoj voditeljstva kot načina iskanja poslanstva.

Avtentični vodja ostaja samostojen posameznik, vseeno pa ve, kako osvojiti sledilce v tekmovalnem gospodarskem in socio-kulturnem okolju ter kako uporabiti elemente te kulture kot osnovo za radikalne spremembe (Goffee in Jones, 2005, str. 88). Za lastna dejanja vedno prevzame odgovornost, nagraduje poštenost in integriteto ter spodbuja pozitivno delovno okolje in zaupanje med zaposlenimi ter razvoj pozitivnih čustev in optimizma (Dimovski et al., 2009, str. 107–120).

V svojem načinu vodenja avtentični vodja upošteva svoj individualni način vodenja, ki izhaja iz njega samega. Še več, avtentičnost ni samo stil obnašanja posameznika, ki vodi, ampak koncept zajema tudi posameznikovo sposobnost poznavanja in zaznavanja samega sebe in izkoriščanja tega znanja v odnosu do sledilcev (Walumbwa et al., 2011, str. 2).

Aktivnosti avtentičnih vodij pa presegajo samo dobrobit njihove organizacije in zaposlenih v njej, saj avtentični vodja skrbi za interese vseh deležnikov in družbe nasploh – zagovarja torej koncepte enakosti, socialne pravičnosti, odprtosti, iskrenosti in lojalnosti (Michie in Gooty, 2005).

Kot pomembno značilnost avtentičnega vodenja velja izpostaviti tudi determiniranost posameznika z okoljem. Kot izhaja iz teorije družbenega učenja, na posameznika in njegove aktivnosti močno vplivajo dogodki iz njegove preteklosti, saj že sama teorija temelji na predpostavki, da se posamezniki učijo z opazovanjem, ki neposredno vpliva na njihovo bodoče obnašanje. Na posameznika torej, kot omenjeno že v predstavitvi koncepta transakcijske analize v drugem delu magistrske naloge, močno vplivajo dogodki iz njegovega življenja: družina, otroštvo, kultura, izobrazba, vzorniki (otroški in karierni), predhodne izkušnje z vodenjem (Dimovski et al., 2009, str. 124). Shamir in Eilam (2005, str. 408) opozorita, da sledilci analizirajo in preverjajo življenjsko zgodbo svojega vodje. Prav tako pa je ta pomembno orodje, skozi katerega avtentični vodja vpliva na svoje sledilce. Nekateri sledilci celo do te mere prevzemajo značilnosti svojih vodij, da se obnašajo skladno s posledicami osebnih izkušenj vodje.

## **2.3 Elementi avtentičnega vodenja**

Oprelitev elementov avtentičnega vodenja je skoraj toliko kot avtorjev, ki se s to tematiko ukvarjajo, saj mnogi med njimi sami opredelijo elemente avtentičnosti, ki se jim zdijo pomembni, drugi pa izhajajo iz že opredeljenih elementov in jih nadgrajujejo.



Slika 8: Grafični pregled elementov avtentičnega vodenja po avtorjih.

| Element                                                                                       | Avtor (leto)         |                        |                       |                     |                          |                 |                           |             |                          |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|-------------|--------------------------|------------------------|
|                                                                                               | Avolio et al. (2004) | Shamir in Eilam (2005) | Gardner et al. (2005) | Ilies et al. (2005) | Avolio in Gardner (2005) | Sparrowe (2005) | Klenke (2004, 2005, 2007) | Khan (2010) | Darvish in Rezaei (2011) | Walumbwa et al. (2011) |
| Pozitivnost (kot kapital; organizacijskega obnašanja; modeliranje) , organizacijsko obnašanje | ✓                    |                        | ✓                     |                     | ✓                        | ✓               | ✓                         | ✓           |                          |                        |
| Samo-zavedanje vodij                                                                          |                      | ✓                      | ✓                     | ✓                   | ✓                        | ✓               | ✓                         | ✓           | ✓                        | ✓                      |
| Samo-regulacija vodij                                                                         |                      |                        | ✓                     |                     | ✓                        | ✓               | ✓                         | ✓           | ✓                        | ✓                      |
| Vpliv preteklih izkušenj                                                                      |                      |                        | ✓                     |                     |                          |                 |                           |             |                          |                        |
| Uravnoteženo procesiranje                                                                     |                      |                        | ✓                     | ✓                   |                          |                 | ✓                         | ✓           | ✓                        | ✓                      |
| Avtentično obnašanje                                                                          |                      |                        | ✓                     | ✓                   | ✓                        | ✓               |                           |             |                          |                        |
| Transparentnost odnosov                                                                       |                      |                        | ✓                     |                     |                          |                 |                           |             | ✓                        | ✓                      |
| Orientacija                                                                                   |                      |                        |                       | ✓                   | ✓                        |                 |                           |             |                          |                        |
| Morala, etičnost, duhovnost                                                                   |                      |                        |                       |                     | ✓                        | ✓               | ✓                         | ✓           |                          | ✓                      |
| Znanje o vodenju                                                                              | ✓                    | ✓                      |                       |                     |                          | ✓               | ✓                         |             |                          |                        |

Vir: Povzeto po F. O. Walumbwa, A. L. Christensen & F. Hailey, *Authentic leadership and the knowledge economy: Sustainable motivation and trust among knowledge workers*, 2011, str. 2-3; B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, 2005, str. 408; B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans & D. R. May, *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours*, 2004; in drugih.

Na Sliki 8 je grafično prikazan pregled različnih elementov avtentičnega vodenja, barvno so označeni elementi, ki so se v literaturi najpogosteje pojavili in bodo zato podrobneje analizirani v nadaljevanju.

Prvo opredelitev elementov avtentičnega vodenja so leta 2004 objavili Avolio et al. (v Klenke, 2007, str. 72), v njej pa so kot ključne elemente avtentičnega vodenja izpostavili pozitivno organizacijsko obnašanje, zaupanje, znanje o vodenju in čustvih ter teorije vplivanja na sledilce. Na jasnost samopodobe in svojega znanja kot temeljni element sta opozorila tudi Shamir in Eilam (2005, str. 402).

Multi-komponentni model avtentičnega vodenja, ki so ga istočasno razvili Ilies et al. (2005, str. 377-387), temelji na samozavedanju, nepristranskem procesiranju, avtentičnem obnašanju in racionalni orientaciji.

Prav tako pa sta v letu 2005 Avolio in Gardner (2005, str. 322-328) objavila tudi članek, v katerem sta kot najpomembnejše elemente razvoja avtentičnega vodenja izpostavila pozitiven psihološki kapital, pozitivne moralne perspektive, samozavedanje vodje, samoregulacijo vodje, vodstveno obnašanje, samozavedanje sledilcev in razvoj sledilcev ter organizacijski kontekst. Khan (2010, str. 169) pa temeljne elemente avtentičnega vodenja nekoliko poenostavi in jih opredeli kot samozavest, upanje, optimizem in odpornost.

Prav tako elemente samozavedanja, poudarjanja narave in 'pravega jaz-a', samoregulacije in konsistence ter avtentičnosti in pozitivnosti oz. moralnosti izpostavlja tudi Sparrowe (2005, str. 421). Podobno osnovo – izhajajoč iz sebe – je uporabila tudi Klenke (2004, 2005, 2007 v 2007, str. 73), ki kot bistvo avtentičnega vodenja izpostavi vsebinske, kognitivne, čustvene, konativne in duhovne elemente.

V novejši literaturi (Darvish & Rezaei, 2011, str. 426; Walumbwa et al., 2011, str. 2-3) pa lahko ponovno zasledimo izhajanje iz prvotnih opredelitev Gardnerja in Avolia. Darvish in Rezaei (2011, str. 426) kot osnovne elemente avtentičnega vodenja ponovno navajata samoregulacijo, uravnoteženo procesiranje, samozavedanje in transparentnost, Walumbwa et al. (2011, str. 2-3) pa k temu dodajo še moralno perspektivo.

Skozi večino obravnavane literature se torej najpogosteje pojavljajo elementi pozitivnega psihološkega kapitala, samozavedanja in samoregulacije. Ti elementi so grafično ponazorjeni na Sliki 9.

Slika 9: Model avtentičnega vodenja



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009; F. O. Walumbwa, A. L. Christensen & F. Hailey, *Authentic leadership and the knowledge economy: Sustainable motivation and trust among knowledge workers*, 2011, str. 2-3; B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" *A life-stories approach to authentic leadership development*, 2005, str. 408; B. Shamir, H. Dayan-Horesh & D. Adler, *Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership*, 2005, str. 19-23; B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans & D. R. May, *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours*, 2004; W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May & F. Walumbwa, "Can you see the real me?" *A self-based model of authentic leader and follower development*, 2005; R. Ilies, F. P. Morgeson & J. D. Nahrgang, *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*, 2005, str. 377; R. T. Sparrowe, *Authentic leadership and the narrative self*, 2005, str. 421; K. Klenke, *Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective*, 2007, str. 72-73; S. N. Khan, *Impact of Authentic Leaders on Organizational Performance*, 2010, str. 169; H. Darvish & F. Rezaei, *The impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment*, 2011, str. 426.

Grafični prikaz, uporabljen na Sliki 9, je pomemben sestavni del novega konceptualnega modela samoanalize avtentičnega vodenja, ki bo predstavljen in obrazložen v tretjem delu magistrske naloge.

### **2.3.1 Pozitiven psihološki kapital**

Pozitiven psihološki kapital v vodenje vpelje koncept spodbujanja pozitivnih osebnostnih lastnosti in individualnosti, pozitivnega organizacijskega vedenja in proaktivno vodenje ter skozi pozitivno organizacijsko vedenje načine merjenja učinkovitosti vodenja. Spodbuja vodenje, ki vključuje aktivno izmenjavo med vodjo in sledilci, temelji na samozavesti, upanju, optimizmu in odpornosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 152; Dimovski et al., 2013, str. 55). Luthans in Avolio (2003, str. 243 v Ilies et al., 2005, str. 376) k temu dodata, da je avtentični vodja prožen, etičen, usmerjen v prihodnost in daje prednost razvoju svojega načina vodenja. Gardner et al. (2005, str. 358) pa dodajo še značilnost postavljanja visokih moralnih standardov, inovativnost pri iskanju rešitev, predanost in požrtvovalnost.

Avtentični vodja je v odnosu do svojih sledilcev pozitiven tako pri načinu vodenja kot pri izražanju svojih čustev in pri postavljanju pozitivnih zgledov. Dimovski et al. (2009, str. 124) takšno vedenje opredelijo kot pozitiven vzor za druge in skrb za razvoj sledilcev, tako z besedami kot z dejanji, saj ocene sledilcev temeljijo na opazovanju in interakciji z vodjo.

Že študija, ki so jo opravili Avolio et al. (2004, str. 812) je namreč pokazala, da pozitiven pristop prispeva k uspehu učenja in zagotavlja večjo predanost, zadovoljstvo, učinkovitost in dolgoročnost učenja. Prav tako pa čustvena samostojnost vpliva na uspešnost na delu, zmožnost vplivanja na čustva sodelavcev in spopadanje z lastnimi čustvi ter samomotivacijo in razvoj medsebojnih odnosov.

Vodja lahko vpliva na dobrobit svojih sledilcev tako, da spodbuja njihovo dobrobit izhajajoč iz družbenih izmenjav, v katerih sledilci krepijo svoje sposobnosti komunikacije, ujemanja in merjenja moči (Fairhurst, 1993, str. 322–323). Skozi tovrstne aktivnosti vodja povečuje sledilčevo samozavest, mu ustvarja upanje, krepi njegove priložnosti in dviguje raven optimizma, kar lahko opredelimo kot pozitivno modeliranje, skozi katerega avtentični vodja pripravlja svoje sledilce na funkcijo vodenja (Dimovski et al., 2009, str. 123).

### **2.3.2 Samozavedanje**

Slovar slovenskega knjižnega jezika (ZRC SAZU, str. 1994) besedo samozavedanje opredeli kot "zavedanje samega sebe, svojega jaza" in to definicijo lahko uporabimo tudi pri natančnejši opredelitvi koncepta v povezavi z avtentičnim vodenjem. May et al. (2003, str. 248) pravijo, da je osnovna značilnost avtentičnega vodje, da je samozaveden in zvest samemu sebi. Simons (v Shamir & Eilam, 2005, str. 403) nekoliko natančneje opredeli samozavedanje kot zmožnost vodenja, ki jo posamezniki razvijejo skozi svoje življenjske izkušnje. Skoznje namreč sami sebi opravičujejo svojo trenutno bit in utemeljujejo voditeljsko vlogo, ki jo opravljajo, ter si odgovarjajo na vprašanja "zakaj sem tukaj", "kako sem postal vodja" in "zakaj sem postal vodja". Vodja mora namreč verjeti v svojo

sposobnost in upravičenost do vodenja, saj mora tudi sam sebi upravičevati svoj socialni položaj ter imeti občutek samopotrditve, samoučinkovitosti in najboljše poznavanje, kaj je potrebno storiti in kako (Shamir & Eilam, 2005, str. 403). Khan (2010, str. 169) to opredeli kot samozavest, ki se kaže kot uspešno delovanje pod stresom in pritiskom ter uspešno spopadanje z vsakdanjimi izzivi.

Samozavedanje je lahko tudi začetna točka interpretacije sestava razvoja avtentičnega vodenja. Avolio in Gardner (2005, str. 324) namreč samozavedanje definirata kot razvijajoč se proces, v katerem posameznik nenehno prihaja do spoznanj o svojih unikatnih zmožnostih, prednostih, smislu, temeljnih vrednotah in željah. Kot takšne, ki se dobro zavedajo svojih prepričanj in sami sebe dobro poznajo, samozavedajoče se avtentične vodje opišeta tudi Luthans in Avolio (v Khan, 2010, str. 169).

Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005, str. 377) namesto o izkušnjah govorijo o zavedanju in zaupanju posameznika v njegovo lastno osebnost, vrednote, motive, občutja in spoznanja. To vključuje tudi spoznanja o njegovih nasprotujočih si pogledih in vlogi nasprotovanja pri vplivanju na odločitve, misli, občutja in obnašanje. Avtorji (*ibid.*) nadalje izpostavijo tudi zavedanje o posameznikovih prednostih in slabostih ter razumevanju njegovih čustev in osebnosti.

Nadalje naj bi samozavedanje vključevalo tudi povečano samosprejemanje, torej pozitivno dojemanje samega sebe in svojega (preteklega) življenja, samostojnost in spodbujanje posameznikovega pozitivnega odnosa do drugih ter obvladovanje okolja, v katerem deluje (Ryff & Keyes, 1995, str. 720).

Avolio (v Walumbwa et al., 2011, str. 2) uporabi izraz 'uravnoteženo procesiranje' za opis procesiranja informacij, ki je čim bolj nevtralen. Zato so po njegovem avtentični vodje dojeti kot takšni, ki nimajo potrebe po vključevanju v diskurz o zaščiti svojega ega in so sposobni samoregulacije glede dobljenih informacij.

V odnosu do drugih samozavedanje pomeni posameznikovo sposobnost motivacije in zmožnosti ukrepanja in delovanja skladno s potrebami za izvedbo splošne kontrole nad dogodki (Judge et al., 1998, str. 19). Gardner et al. (2005, str. 350-354) kot štiri temeljne elemente samozavedanja opredelijo vrednote, identiteto, čustva in cilje.

### **2.3.3 Samoregulacija**

Samoregulacija je proces, s katerim posameznik izvaja samokontrolo tako, da si postavlja notranje (obstoječe ali nove) standarde, ocenjuje odstopanja med standardi in dejanskimi oz. pričakovanimi rezultati ter identificira načrtovane aktivnosti za odpravljanje teh odstopanj (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 64-65). Dimovski et al. (2009, str. 122) samoregulacijo opredelijo kot obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in

obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. Avolio in Gardner (2005, str. 325) pa samoregulacijo opredelita kot proces, skozi katerega avtentični vodje uskladijo svoje vrednote s svojimi načrti in aktivnostmi, kar jih na koncu naredi avtentične v očeh sledilcev. Ta proces vključuje, da avtentični vodja svoje motive, cilje in vrednote naredi popolnoma transparentne za sledilce, vodi z zgledom in izraža konsistenco med tem, kar dela, in tem, kar govori.

Koncept samoregulacije temelji na dveh teorijah: prva je teorija samodeterminacije, druga pa Kernisova teorija o racionalni transparentnosti. Deci in Ryan (2000, str. 233) v svoji teoriji samodeterminacije pravita, da je avtentičnost dosežena skozi notranje procese regulacije in ne na podlagi zunanjih vplivov oz. njihovih posledic. Osnovna premisa te teorije je, da integrirani proces samorazvoja motivirajo osnovne potrebe po avtonomiji, kompetencah in povezanosti. Torej se za vodjo predpostavlja, da je sposoben najti zadovoljstvo v vodenju, kar mu pomaga čutiti povezanost s sledilci, vzpodbujati občutke učinkovitosti in si zagotavljati možnost svobodnega izražanja. Kernis (2003) pa v svoji argumentaciji pravi, da avtentičnost vključuje neodvisne procese, racionalno transparentnost, avtentičnost in avtentično obnašanje.

Gardner et al. (2005, str. 347) teorijo dopolnijo z opredelitvijo, da je samoregulacija proces notranje regulacije, balansirane procesiranja informacij, avtentičnega obnašanja in transparentnega ravnanja. Pri tem notranjo regulacijo opredelijo kot posledico notranjega 'klica' oz. osebnostne biti vodje, balansirano procesiranje pa kot nepristransko zbiranje in interpretacijo informacij v povezavi s seboj – tako pozitivnih kot negativnih.

Vodja skozi proces samoregulacije poenoti svoje notranje standarde z želenimi končnimi zunanjimi rezultati (Gardner et al., 2005, str. 355), kar avtentičnemu vodji omogoča, da govori, kar misli, in misli, kar govori, ter tako rešuje napetosti in konfrontacije med svojimi osebnostnimi vrednotami in organizacijskimi odgovornostmi. Avtentični vodje so samostojni in konsistentni v svojih dejanjih (Mazutis & Slawinski, 2008, str. 444).

Sparrowe (2005, str. 423) je do teorije procesa samoregulacije kritičen, saj pravi, da je samo prototip modela, ki ne more nadomestiti dinamike naravnih pojavov, čustev in razmišljanj posameznikov. Zielinska (2011) pa opozarja, da je vodjem v modernih časih, ki jih narekuje doseganje rezultatov, težko biti samozavesten in iskren do sebe, avtentičen.

## **2.4 Sledenje**

Avtentično vodenje kot koncept je veliko bolj kompleksno od avtentičnega obnašanja posameznika, vodje, saj je nujno neposredno povezano tudi s posamezniki, ki vodji sledijo, saj ti krepijo avtentičnost vodje. Vodja je namreč lahko kot avtentičen dojet samo v odnosu do svojih sledilcev in šele ko je odnos med vodjo in sledilci avtentičen, lahko govorimo o avtentičnem vodenju (Shamir & Eilam, 2005, str. 400). Kot navajajo Hollander (1992),

Howell in Shamir (2005, v Shamir & Eilam, 2005, str. 400) je "vodenje vedno razmerje med vodjo in sledilcem", Gardner et al. (2005) pa dodajajo, da se takšen odnos razvije skozi čas.

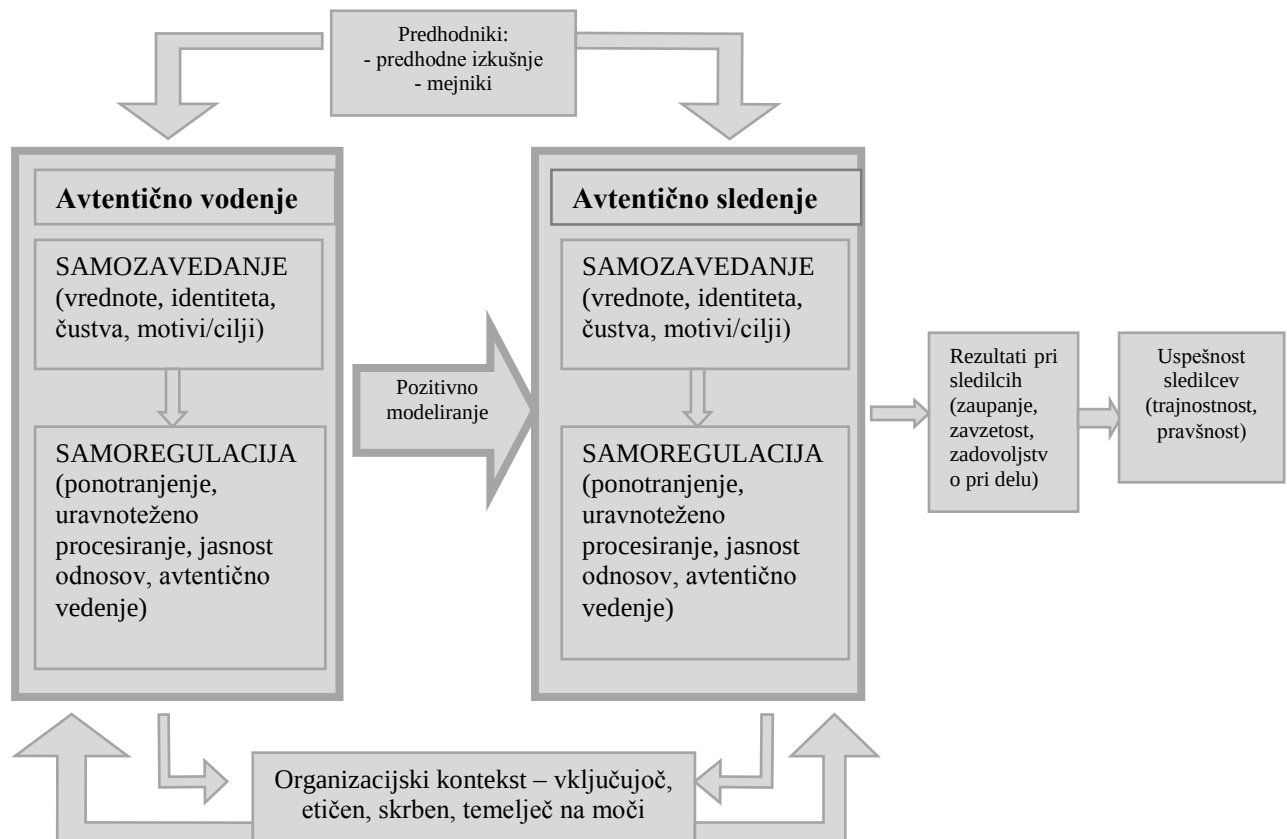
Skozi čas bodo namreč sledilci razvili odnos do vodje, ki mu dobo sledili, če se bodo nanj lahko čustveno zanašali (Goffee & Jones, 2005, str. 89); do tega pa bo prišlo samo v primeru, ko bo vodja s svojimi sledilci našel skupni imenovalec, torej skupno področje. Avtorja (*ibid.*), nadalje opozarjata, da lahko do tega pride tudi tako, da vodja različnim sledilcem razkrije različne svoje značilnosti oz. jim "predstavi svoj drugi obraz". O tem je govoril že Shakespeare (Goffee & Jones, 2005, str. 89), ko je zapisal "posameznik mora igrati različne vloge, kar pa ne pomeni, da je neiskren." Ta nauk je še posebej pomemben za avtentične vodje, saj morajo biti do vseh sledilcev, čeprav jim pokažejo različne obraze, iskreni. Sledilci namreč zaznajo neiskrenost in vodja bo izgubil zaupanje, ki ga je težko ponovno vzpostaviti. Obstaja pa tudi nevarnost, da bodo sledilci takšna dejanja vodje zaznali kot neavtentična.

Vodja torej vpliva na sledilce. Ilies et al. (2005, str. 383) pravijo, da vodja vpliva na sledilce osebno, tj. skozi vplivanje vodje na sledilčevo delo in organizacijsko identifikacijo, saj vodja predstavlja interese skupine in doseganje organizacijskih ciljev. Skozi sledilčevo osebno in organizacijsko identifikacijo bo ta postal bolj avtentičen in bo ponotranjil avtentične vrednote vodje. Avolio in Gardner (2005, str. 326) pa pravita, da avtentični vodje skozi različne procese oblikujejo svoje sledilce, da ti razvijejo jasnejšo sliko o svojih vrednotah, identiteti in čustvih ter postanejo bolj samoregulirani in samozavedni ter so bolj avtentični v odnosu do vodje.

Še več, vodji celo deloma ali v celoti prilagajajo svoje cilje, o katerih med vodjo in sledilcem poteka odprto in pozitivno izmenjavanje mnenj. Cilji vedno odražajo močne skupne vrednote vodje in sledilcev (Avolio & Gardner, 2005, str. 327), s tem pa tako vodje kot sledilci prispevajo k dobrobiti in doseganju trajnostne in uspešne izvedbe nalog (Avolio & Gardner, 2005, str. 317).

Gardner et al. (2005, str. 346–359) so svoj model razvoja avtentičnega vodenja in sledenja osnovali na sebi in kot ključne elemente izpostavili samozavedanje in samoregulacijo tako vodij kot sledilcev (Slika 10), ki izhajata iz preteklih izkušenj obojih in iz pomembnih mejnikov v njihovem življenju. Pri konceptu samozavedanja vodje avtorji kot najpomembnejše elemente navajajo posameznikove vrednote, identiteto, čustva in cilje; pri samoregulaciji vodje pa izpostavijo uravnoteženo procesiranje, avtentično obnašanje, transparentnost odnosov in pozitivno modeliranje.

Slika 10: Samozavedanje in samoregulacija avtentičnih vodij in sledilcev



Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May & F. Walumbwa, "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, 343-372.

Ilies et al. (2005, str. 383) pravijo, da so avtentični vodje tisti, ki vplivajo na dobrobit sledilcev, saj:

1. v njih zaradi svoje osebnostne integritete in samozavednosti ter odkritega odnosa s sledilci zbujaajo brezpogojno zaupanje;
2. vplivajo na sledilčeva pozitivna čustva, saj vodja s svojimi pozitivnimi čustvi vpliva na sledilčeve izkušnje;
3. služijo kot pozitivni vedenjski model za osebnostno izražanje in avtentično obnašanje;
4. spodbujajo samoodločanje sledilcev skozi zagotavljanje priložnosti za razvoj spretnosti in neodvisnosti sledilcev;
5. vplivajo na sledilce skozi družbene izmenjave.



Shamir in Eilam (2005, str. 400) pa pravita, da avtentično sledenje ni neposredno povezano samo z avtentičnim vodjem, ampak so avtentični sledilci tisti, ki vodji sledijo zaradi avtentičnih razlogov oz. so z njimi v avtentičnem odnosu. Avtorja, kot avtentično sledenje definirata:

1. Sledilci vodji sledijo iz avtentičnih razlogov – ker verjamejo v definicije, ideje, prepričanja, vrednote in skrbi, ki jih ima tudi vodja – in ne zaradi prisile, normativnih pritiskov ali pričakovanja osebne nagrajenosti.
2. Sledilci nimajo iluzij in blodenj o vodji in njegovem zagotavljanju varnosti, ampak so ga neodvisno ocenili na podlagi njegovih aktivnosti. Takšni sledilci imajo realistične poglede na prednosti in slabosti svojega vodje in mu ne sledijo slepo.
3. Sledilci vrednotijo vodjo – ocenjujejo njegovo pravico do vodenja – na podlagi osebnostnih prepričanj o vrednotah in nazorih. Njihovo prepričanje o pravici do vodenja ne izhaja iz konvencionalnih standardov imenovanja na položaj, želje po osebni moči ali statusu. Sledilci vodji sledijo, ker njegovo obnašanje ocenjujejo kot konsistentno s svojimi prepričanji, vrednotami in sodbami.

Izpostaviti velja, da tudi avtentični vodje delajo napake, vendar pa je osnovna razlika v tem, da se ti za njimi ne skrivajo, temveč jih sprejmejo in se na njih učijo za prihodnost (George, 2003, str. 9). Še več, avtentični vodje so usmerjeni v prihodnost in se posvečajo tudi razvoju prihodnjih vodjih iz svojih sledilcev ter jih na njihovi poti spodbujajo in motivirajo (Avolio & Gardner, 2005 v Khan, 2010, str. 168).

## **2.5 Zaznavanje avtentičnosti**

Kot že omenjeno v poglavju 2.4 o sledenju lahko o pravem avtentičnem vodenju govorimo samo v primeru, da med avtentičnim vodjo in sledilcem obstaja konsenz o vodjevi avtentičnosti. Černe (2010, str. 22) zato izpostavi, da je zaenkrat edini način merjenja avtentičnosti preko zaznavanja, to pa se dogaja na treh različnih ravneh: samozaznavanje avtentičnega vodje, zaznavanje s strani sledilcev in samozaznavanje sledilcev.

Samozaznavanje avtentičnega vodje pravzaprav pomeni, da vodja sam zase ocenjuje usklajenost svojega ravnanja oz. obnašanja (ocenjuje torej svojo samoregulacijo) s svojimi standardi, vrednotami, cilji (ko ocenjuje svoje samozavedanje). Kot pri klasičnih konceptih samoregulacije in samozavedanja avtentičnega vodje lahko tudi za njegovo samozaznavanje velja, da je odvisno od posameznikovih predhodnih izkušenj in pomembnih življenjskih dogodkov, o katerih v svoji teoriji govorita Avolio in Gardner (2005, str. 8).

Harvey et al. (2006, str. 3–6) edini opredelijo dejavnike, ki vplivajo na samozaznavanje avtentičnosti vodje. Ti dejavniki so: organizacijski kontekst, ki pozitivno vpliva na sledilce, ki so v zadostni meri informirani in lahko vplivajo na potek dogajanja, vse

aktivnosti pa so izvedene transparentno; pomembne življenjske izkušnje, tako pozitivne kot negativne, ki oblikujejo posameznikov način dela ter spodbujajo njegovo osebnostno in organizacijsko rast, vpliv tovrstnih dogodkov na posameznika je odvisen od številnih dejavnikov (čas dogodka, intenziteta, moralna komponenta idr.) ter individualni dejavniki, kot je psihološka bližina posameznika s samim seboj in s svojimi sledilci, transparentnost medsebojnih odnosov in uravnoteženo procesiranje. Kljub številnim možnostim, ki jih koncept avtentičnega vodenja nudi posameznemu vodji za samokritičnost, pa Goffee in Jones (2006, str. 32) opozarjata, da so vodje samo ljudje in da bodo redko v celoti samokritični oz. sposobni na sebe, svoja čustva in svoja dejanja gledati popolnoma nepristransko. V transakcijski analizi bi za tovrsten opis uporabili izraz samoocena z ego stanja Odraslega. Več o tem je razloženo v poglavju 1.3.1.

Najbolj uveljavljen način ocenjevanja avtentičnosti vodje je še vedno njegova opredelitev s strani sledilcev. Ti svojo oceno podajo na podlagi spremljanja vodje, ocenjevanja njegovega obnašanja ter preverjanja njegovih življenjskih zgodb. Fields (2007, v Černe, 2010, str. 24) pravi, da sledilci avtentičnega vodjo ocenjujejo glede na usklajenost vodje z njihovimi lastnimi vrednotami, kot jih vidijo sami. Vseeno pa gre tudi v tem primeru za subjektivno analizo sledilcev, ki je pod vplivom njihovih lastnih izkušenj, osebnost itd.

Kenny (1991, str. 156) v svojem "Modelu uteženega povprečja" izpostavi šest ključnih dejavnikov, ki vplivajo na zaznavanje vodje s strani sledilcev: poznavanje (količina deljenih informacij), prekrivanje (ocene dveh sledilcev), sistem deljenega pomena (ocena pomena dveh sledilcev), usklajenost (obnašanja vodje), zunanje informacije (vplivajo na oceno vodje) in komunikacija (med sledilcema).

V kolikor je komunikacija med sledilcema visoka, lahko pri merjenju ocene vodje pride do odstopanj, saj bodo mnenja sledilcev poenotena – v primeru, da sledilci medsebojno komunicirajo, je tovrsten konsenz napaka v merjenju. V primeru, da je konsenz med sledilci o avtentičnosti vodje verodostojen, pa lahko potrdimo njegovo avtentičnost. Černe (2010, str. 25) opozori tudi na napako, ki se pri oceni vodje lahko zgodi zaradi slabega poznavanja vodje ali zaradi ocenjevanja samo na podlagi prvega vtisa ali napak pri zaznavanju. V kolikor se poslužujemo takšne metode analize, velja vzporedno z oceno s strani sledilcev zbirati tudi podatke o samozaznavanju vodje.

Tretji način zaznavanja avtentičnosti je samozaznavanje sledilcev, o čemer pa ni veliko napisanega. Tako kot pri samozaznavanju vodje lahko govorimo o usklajenosti med samoregulacijo in samozavedanjem. Černe (2010, str. 26) tudi v tem primeru opozori na temeljno napako pripisovanja – torej da sledilec sebe zaznava v lepši luči, pozitivnejše. Prav tako avtor (*ibid.*) kot problem izpostavi zamudnost tovrstne analize, saj je število sledilcev neprimerno večje od števila vodij in tako predlaga kombinacijo vseh treh opisanih načinov zaznavanja avtentičnosti za doseganje optimalni rezultatov.

## 2.6 Avtentično vodenje v praksi

Avtentično vodenje moramo dojemati kot premico, z dvema skrajnostma – popolno avtentičnostjo in popolno neavtentičnostjo. Oba ekstrema v praksi skorajda ne obstajata. Ko torej govorimo o avtentičnem vodenju lahko govorimo o tem, kje na premici se posamezni vodja nahaja – torej kako avtentičen je –, in ne govorimo o avtentičnosti kot konceptu, ki drži ali ne drži. V praksi je torej vsak vodja do neke mere oz. v določenih svojih aktivnostih bolj ali manj avtentičen.

Kljub skokovitemu razvoju koncepta avtentičnosti v zadnjem desetletju pa, kot omenjeno v prejšnjem poglavju, nimamo ustreznega načina merjenja avtentičnosti, kar je najverjetneje tudi razlog, da na razpolago ni študij, ki bi merile in analizirale avtentičnost vodenja v praksi. Nadalje bi lahko razloge za težavnost analize koncepta v praksi iskali tudi v tem, da je avtentično vodenje zelo kompleksen proces, ki je medsebojno težko primerljiv.

Analiza avtentičnega vodenja v praksi je torej možna samo na podlagi skladnosti posameznikovega načina vodenja z značilnostmi in elementi avtentičnega vodenja, torej vodjevega spoštovanja vrednot, kulture, norm in zgodovinskega ozadja organizacije, v kateri deluje, ter njegovega odnosa do sledilcev. Ta se kaže v vsakdanjih odnosih do zaposlenih, balansiranem procesiranju informacij ter zagotavljanju potreb zaposlenih. Da ima vodja v organizaciji dejansko moč avtentičnega vodenja, mora pridobiti zaupanje in predanost svojih zaposlenih ter zaupati v njihovo delo in sposobnosti. »Noben kapitan namreč ne more imeti monopola v znanju in sposobnostih nad celotno ladjo« (Abrashoff v Walumbwa et al., 2011, str. 3).

Ilies et al. (2005, str. 389) izpostavijo nekaj načinov, kako se vodja lažje spoprime s praktičnimi izzivi avtentičnega vodenja, izhajajoč iz elementov avtentičnega vodenja (opisani so v poglavju 2.3). Za vodjevo uspešno samoanalizo avtorji predlagajo uporabo metode povratne informacije s strani različnih virov. Ta vodjem omogoča vpogled v to, kako jih vidijo sledilci, ter jim hkrati daje možnost zaznave morebitnega neujemanja med tem, kako se dojemajo sami, in tem, kako jih vidijo sledilci. Za zagotavljanje integritete avtorji predlagajo, da vodja informacije procesira nepristransko in pri tem upošteva svoje cilje. To lahko vodje dosežejo tudi s pomočjo vodenih diskusij, namenjenih vodjem ali s pomočjo t. i. *coachev* oz. mentorjev, ki spodbujajo avtentične vodje k nepristranskemu in pozitivnemu obnašanju.

## **2.7 Kritika koncepta avtentičnega vodenja**

Glede na to, da je koncept avtentičnega vodenja še vedno relativno nov, je kar nekaj kritik povezanih predvsem z vprašanjem ali takšen način vodenja sploh potrebujemo oz. ali avtentično vodenje sploh lahko obravnavamo kot nov način vodenja (Wood, 2007). Prav tako je bilo že tekom poglavja izpostavljeno, da je koncept avtentičnosti še vedno precej nedodelan oz. nerazjasnjen. Pojavljajo se nove definicije samega koncepta, hkrati pa ta "sam ne priznava pravilne kompleksnosti samega koncepta in ignorira kontekst v katerega je bil vključen" (Avolio & Gardner, 2005, str. 316 v Algera & Lips-Wiersma, 2012, str. 120). Osnovna in najpomembnejša kritika koncepta je torej v tem, da ni enotne definicije koncepta avtentičnega vodenja in v tem, da ni vzpostavljenega načina merjenja avtentičnosti, s katerim bi koncept lahko dokazovali ter rezultate medsebojno primerjali (Avolio et al., 2009, str. 424).

Algera in Lips-Wiersma (2012, str. 122-124) sta kritiko koncepta avtentičnega vodenja strnila v štiri točke. V prvi točki govorita o tem, da je neavtentičnost neizogibna, saj je za vodjo nemogoče, da vedno govori in dela samo tisto, kar je res, saj vsakdo dela tudi stvari, ki se od njega pričakujejo, pa čeprav jih ne želi. Kot drugo avtorja izpostavita, da koncept avtentičnosti od vodje zahteva, da oblikuje svoj lasten pomen; kot tretje pa, da zagotavlja popolno ujemanje ciljev in vrednot. Kot zadnjo točko avtorja izpostavita, da avtentičnost ni resnično etična, saj ne zagotavlja, da bo vodja dejansko ravnal skladno s svojimi prepričanji.

Gardiner (2011, str. 99–101) izpostavi tudi, da koncept še vedno ne upošteva v zadostni meri zgodovinskih in družbenih vplivov na posameznikovo osebnost in njegov način vodenja. Avtor (*ibid.*) nadalje opozori na to, da na avtentičnost vodenja vplivata tudi moč in privilegiji, torej je avtentično vodenje do neke mere lahko že naučeno oz. privzgojeno, kar posledično pomeni, da ni popolnoma avtentično. O tem, da je avtentičnost kot koncept sam po sebi paradoks, govorita tudi Graunfeld in Zander (2011), ko pravita, da nihče nikoli ni popolnoma avtentičen in ker vodja ni popolnoma avtentičen, ne moremo govoriti o avtentičnem vodenju. Nadalje pa avtorici izpostavita tudi, da ni vedno pozitivno biti avtentičen, saj včasih vodje 'pravi obraz' ni nujno dobro sprejet.

## **3 RAZISKOVALNI DEL: RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA S PRIPOROČILI ZA PRAKSO**

### **3.1 Metodologija**

Za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge bo uporabljenih več metodoloških pristopov. Kot za pripravo prvih dveh poglavij tega magistrskega dela, bo tudi v tretjem delu pomembna metoda spoznavnega procesa, v katerem pregledam zbrane informacije, dejstva in podatke z dveh obravnavanih področij – transakcijske analize in avtentičnega

vodenja – ter opredelitve, pojave in elemente obeh področij, ki jih izpostavijo različni avtorji. Pregled literature ter analiza in interpretacija sekundarnih virov sta torej pomembni uporabljeni metodi, ki omogočita pregled teoretskih pristopov različnih avtorjev do istega obravnavanega koncepta.

Zaradi kompleksnosti združitve obeh konceptov v nov konceptualni model bom pri pripravi združenega konceptualnega modela uporabila pravilo teoretične triangulacije (Guion et al., 2011, str. 2). Tako bom konceptu zvišala verodostojnost. Teoretična triangulacija bo temeljila na treh uporabljenih metodoloških pristopih spoznavnega procesa, analize in interpretacije sekundarnih virov ter medsektorskega povezovanja konceptov skozi povezavo koncepta iz psihologije (transakcijska analiza) in managementa (avtentično vodenje) v združenem konceptualnem modelu.

S pomočjo omenjenih metodoloških pristopov bom v poglavju 3.2 predstavila razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja skozi transakcijsko analizo. V obravnavanih konceptih transakcijske analize in avtentičnega vodenja so osnovni elementi vsakega od njih jasno izraženi, kar mi pri pripravi in razvoju novega, združenega koncepta pomaga pri njegovi opredelitvi. Model bo ponazorjen grafično in pisno razložen. Pomemben element pri razvoju modela je tudi načrt njegove vpeljave v prakso, ki je predstavljen v poglavju 3.3, izpostavila pa bom tudi možne omejitve modela pri njegovi uporabi.

Tekom poglavja bom odgovorila na temeljno tezo magistrskega dela, da so avtentični vodje s pomočjo transakcijske analize sposobni zaznati ego stanja, v katerih se nahajajo sami in njihovi sogovorniki, ter se nanje odzvati skladno s koncepti avtentičnosti. Tezo bom ovrednotila na podlagi odgovorov na raziskovalni vprašanje:

1. Kako lahko avtentični vodja uporabi transakcijsko analizo pri vodenju?
2. Kako avtentični vodja koncepte avtentičnega vodenja in transakcijske analize uporabi za oblikovanje sledilcev?

Cilj razvoja novega konceptualnega modela je, da bi le-ta avtentičnim vodjem služil v medsebojnih odnosih s sodelavci in zaposlenimi, saj z uporabo tega modela vodja lažje identificira pravilen pristop vodenja, razdeljevanja delovnih nalog in naslavljanja zaposlenih, za doseganje optimalnih delovnih uspehov. Samo pravilni pristop vodje do zaposlenega, glede na njegovo trenutno razpoloženje in samo-zavedanje, bo namreč pri zaposlenih vzpodbudil željo po uspešnem in učinkovitem opravljanju svojih delovnih nalog (Cooley, 1902; Goffman, 1963 v Avolio & Gardner, 2005, str. 320).

## 3.2 Razvoj konceptualnega modela

V tem poglavju je predstavljen nov, avtorski model samoanalize avtentičnega vodenja skozi transakcijsko analizo. S tem modelom je izobraženim in aktivnim avtentičnim vodjem predstavljen način, kako lahko svojo stopnjo razvoja svojega vodenja še dodatno zvišajo z uporabo transakcijske analize, metode, ki se je najprej pojavila v psihologiji, danes pa je nadvse razširjena tudi v vodenju. Model torej predpostavlja, da je vodja vsaj deloma že avtentičen.

Konceptualni model temelji na dveh že obstoječih konceptih, ki sta bila podrobneje predstavljena v prvih dveh poglavjih tega dela: avtentičnem vodenju in transakcijski analizi. Model deloma temelji na Sliki 9 (stran 23), ki je lastno delo avtorice magistrske naloge, izhaja pa iz natančne analize literature s področja avtentičnega vodenja, med katero so najpomembnejši prispevki Gardnerja, Avolia in Iliesa (Avolio & Gardner, 2005; Klenke, 2007; Ilies et al., 2005). Drugi del konceptualnega modela temelji na konceptu ego stanj, ki jih je v transakcijski analizi predstavil Berne (1964).

Grafični prikaz modela (Slika 11, stran 36) je umeščen v koordinatni sistem, na katerem je prikazana eksponentna funkcija. Vodoravna os koordinatnega sistema predstavlja vodjevo zavedanje ego stanj, navpična os pa stopnjo razvoja njegovega vodenja. Pod stopnjo razvoja vodenja razumemo vodenje, pod katerim so zaposleni zadovoljni in je vzdušje med njimi pozitivno, kjer ne prihaja do večjih konfliktov, fluktuacija zaposlenih je majhna, produktivnost pa visoka. Eksponentna funkcija, ki je na sliki prikazana s sivo črtkano črto v ozadju, je bila izbrana zaradi svojih osnovnih matematičnih značilnosti. Eksponentna funkcija je namreč vedno pozitivna; navzdol je omejena z nič, navzgor pa je neomejena (Pavlič et al., 2012, str. 246). V odnosu do vodenja skladno s konceptualnim modelom to pomeni, da je vsak vodja do neke mere avtentičen in da nikoli ne more biti povsem neavtentičen. Po drugi strani je odnos oz. medsebojna povezava med avtentičnim vodenjem in uporabo transakcijske analize sicer neomejena, vendar pa so od določene točke naprej spremembe minimalne. Hkrati pa je tudi nemogoče doseči vrh krivulje, saj je neskončna, kar v našem primeru pomeni, da je medsebojna odvisnost avtentičnega vodenja in transakcijske analize neskončna in nedosegljiva. Popolno zavedanje ego stanj in popolna uporaba avtentičnega vodenja sta namreč ideala, ki sta v praksi nedosegljiva, saj se nihče ne more popolnoma zavedati svojih in sogovornikovih ego stanj.

Konceptualni model je sestavljen iz štirih faz, ki so podrobneje opisane v poglavjih, ki sledijo. Vsem fazam je skupno, da ležijo na krivulji, s čimer je ponazorjeno, da je izvajanje posamezne faze pomično – ne gre torej za to, da vsaka od faz velja ali ne velja oz. se izvede ali ne, pač pa se lahko zgolj izvede v večji ali manjši meri. Torej se točka povezave med stopnjo razvoja vodenja in zavedanjem ego stanja pomika po krivulji skladno s fazo, v kateri se vodja nahaja, in ni statična.

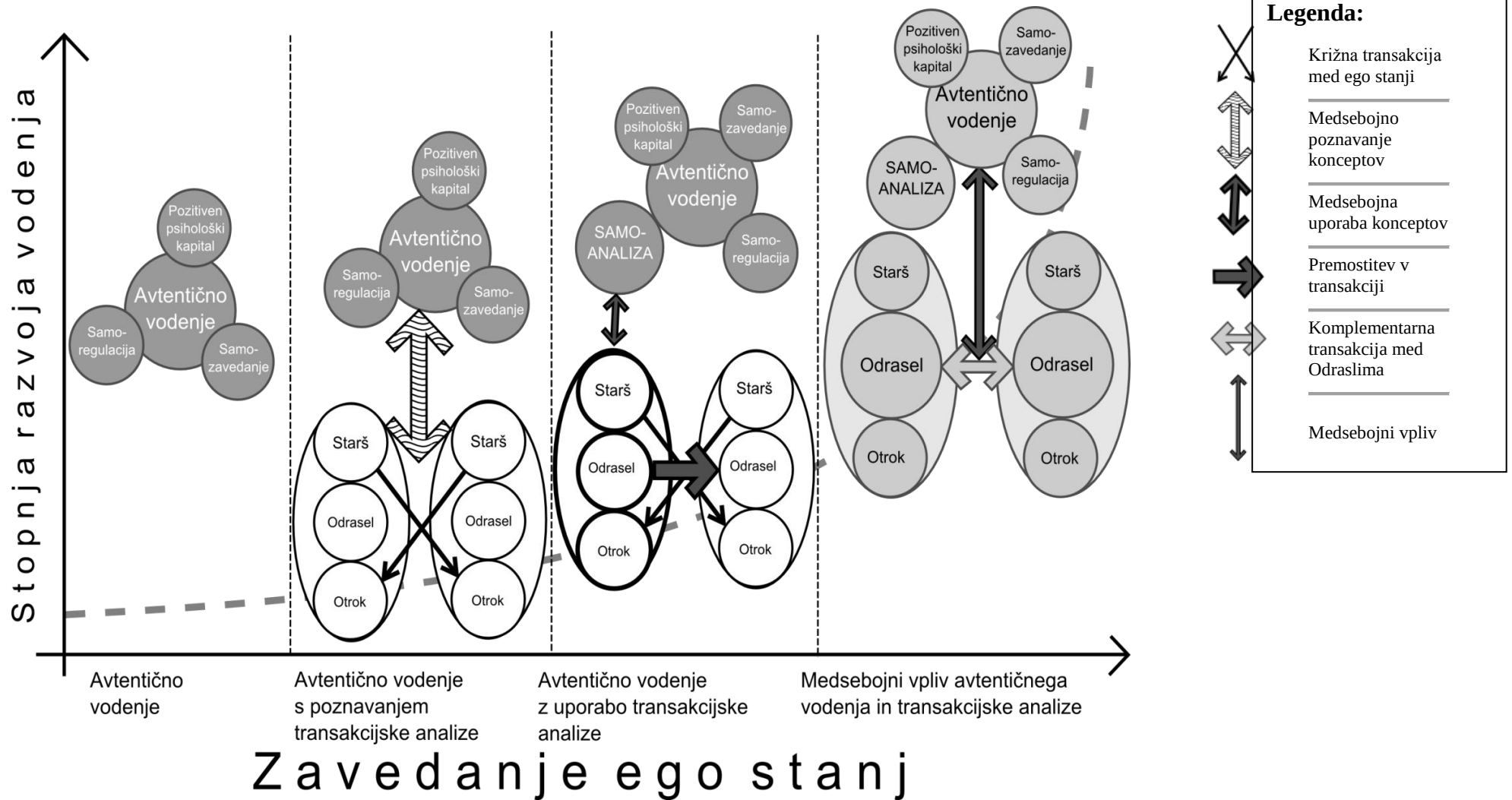
Tekom opisa konceptualnega modela bo tudi že podana obrazložitev temeljne teze magistrskega dela, da so avtentični vodje s pomočjo transakcijske analize sposobni zaznati ego stanja, v katerih se nahajajo sami in njihovi sogovorniki, in se nanje odzvati skladno s koncepti avtentičnosti. Prav tako bosta podana tudi odgovora na raziskovalni vprašanji, kako lahko avtentični vodja uporabi transakcijsko analizo pri vodenju ter kako avtentični vodja koncepte avtentičnega vodenja in transakcijske analize uporabi za vpliv na razvoj sledilcev.

### **3.2.1 Faza 1: Avtentično vodenje**

Prva faza modela obravnava avtentičnega vodjo, ki se zaveda svoje avtentičnosti in deluje skladno z njo. V tej fazi model še temelji na konceptu avtentičnega vodenja, katerega osnovne značilnosti so med drugim samozavest, odprtost, optimizem, miselna prožnost in stremljenje k uspehu (Dimovski et al., 2009, str. 107; Burke et al., 2007, str. 606–607). Kot navajata Goffee in Jones (2005, str. 88) je avtentični vodja dobro prilagojen na svoje okolje in se na impulze iz njega hitro in učinkovito odziva. Prav tako velja kot pomembno značilnost avtentičnega vodenja ponovno izpostaviti tudi njegov individualni način vodenja, ki izhaja iz vodje samega (Walumbwa et al., 2011, str. 2). Kot je razvidno iz poglavja 2.3 o elementih avtentičnega vodenja, različni avtorji kot ključne elemente avtentičnega vodenja izpostavljajo različne značilnosti. Po natančnem pregledu literature z obravnavanega področja (Avolio et al., 2004; Shamir & Eilam, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2011 in drugi) so bili za to magistrsko delo kot ključni elementi izbrani pozitiven psihološki kapital, samozavedanje in samoregulacija. Ti elementi so bili v drugem delu naloge ponazorjeni na Sliki 9 (stran 23) in so ključnega pomena tudi za novi konceptualni model.

Enaki elementi so namreč uporabljeni tudi v novem konceptualnem modelu, prikazanem na Sliki 11, vendar so tu že umeščeni v koordinatni sistem, s čimer se vsebinska interpretacija modela razlikuje, saj novi model avtentičnega vodjo postavi na eksponentno funkcijo in v odvisnost od stopnje razvoja vodenja in zaznavanja ego stanj. Umeščenost na eksponentno funkcijo v tem primeru pomeni, da se vodja znotraj prve faze lahko giblje po funkciji, kar nakazuje na to, da je njegova stopnja razvoja lahko večja oz. manjša. Koncepti avtentičnosti namreč vplivajo na stopnjo uspešnosti vodje; glede na raven uresničevanja avtentičnega vodenja skozi tri koncepte avtentičnega vodenja se namreč spreminja stopnja razvoja vodenja. Ta pa se kaže s pozicioniranjem vodje na krivuljo.

Slika 11: Model samoanalize avtentičnega vodenja skozi transakcijsko analizo



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009; F. O. Walumbwa, A. L. Christensen & F. Hailey, *Authentic leadership and the knowledge economy: Sustainable motivation and trust among knowledge workers*, 2011, str. 2-3; B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, 2005, str. 408; B. Shamir, H. Dayan-Horesh & D. Adler, *Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership*, 2005, str. 19-23; E. Berne, *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, 1964, str. 11 in drugi.



Avtentični vodja je torej v tej fazi lahko bolj ali manj razvit in se glede na to pomika po krivulji. V vsakem primeru je vodja pri tem vsaj deloma razvit, saj se krivulja v nobeni točki ne dotika ničle. V tej fazi pa, čeprav avtentičen, vodja še ne pozna in ne zaznava koncepta ego stanj in torej deluje zgolj v okviru koncepta avtentičnega vodenja na eksponentni krivulji.

### **3.2.2 Faza 2: Avtentično vodenje s poznavanjem transakcijske analize**

Do premika iz prve v drugo fazo pride na podlagi izobraževanja avtentičnega vodje na področju vodenja in medsebojnih odnosov. V tej fazi tako vodja pozna idejo transakcijske analize in se zaveda obstoja različnih ego stanj (Weirich, 1979, str. 28). Tovrstno poznavanje je lahko tako teoretično kot praktično, na podlagi lastnih izkušenj dojemljivosti za ego stanja svoje okolice. Dojemanje na podlagi lastnih izkušenj je lahko z vidika avtentičnega vodenja videno tudi kot dojemanje na podlagi lastnih življenjskih zgodb, o čemer pišejo Shamir et al. (2005, str. 13–18), vendar pa velja biti pri tem previden, saj se interpretacija na podlagi lastnih izkušenj med posamezniki (z različnimi lastnimi izkušnjami) razlikuje.

Vodja se torej v drugi fazi konceptualnega modela s konceptom transakcijske analize seznani, sposoben je identificirati različna ego stanja in jih ovrednotiti, a jih v praksi še ne uporablja. Za vodenje se še vedno poslužuje zgolj vodenja skladno s konceptom avtentičnega vodenja, upošteva njegove temeljne elemente, kot so med drugim individualnost, vodenje z zgledom, pozitivne vzpodbude in motiviranje (Ilies et al., 2005, str. 380-381). Vodenje v tej fazi je, zaradi sposobnosti zaznavanja ego stanj drugih, na višji stopnji razvoja od vodenja zgolj skozi koncept avtentičnega vodenja.

Tudi v tej fazi je lahko vodja bolj ali manj uspešen in se torej premika po krivulji znotraj druge faze skladno s tem, do kakšne mere je sposoben zaznavati ego stanja v svoji okolici, in glede na način vodenja, ki se ga poslužuje. S tem ko krivulja ponazarja odvisnost stopnje razvoja vodenja od poznavanja ego stanj, lahko ugotovimo, da boljše zavedanje ego stanj istemu vodji omogoča višjo stopnjo razvoja vodenja.

### **3.2.3 Faza 3: Avtentično vodenje z uporabo transakcijske analize**

V tretji fazi se zgodi največji premik v konceptualnem modelu saj je avtentični vodja, ko doseže to fazo, sposoben samoanalize lastnih ego stanj in njihove uporabe v interakcijah z drugimi (Weirich, 1979, str. 28-30). Za dosego te faze ni več pomembno samo izobraževanje, saj je vodja informacije dobil že na prehodu iz prve v drugo fazo, ampak tudi trening zaznavanja ego stanj. Za prehod iz druge v tretjo fazo modela mora namreč vodja natrenirati svojo sposobnost zaznavanja ego stanj, da jih v tej fazi lahko naslovi.

Trening zaznavanja ego stanj lahko poteka na več načinov; vodja se lahko sam na zavestni ravni loti treniranja bodisi skozi opazovanje interakcij drugih bodisi pa skozi evalvacijo lastnih ego stanj v svojih interakcijah z drugimi. Pri opazovanju ego stanj drugih lahko analiza temelji na neverbalni komunikaciji med posameznikoma, v kolikor pa je vodja dovolj blizu, lahko analiza tudi verbalno komunikacijo. Pri neverbalni komunikaciji se vodja velja osredotočiti na govorico telesa, obrazne izraze, uporabo in pozicijo rok, dihanje, držo, pogled oz. očesni stik (Mehrabian, 1969, str. 361-369). Pri verbalni komunikaciji pa na različna ego stanja, v katerih se posameznik nahaja, kažejo uporabljeni izrazi, intonacija glasu in način odgovarjanja. Že Berne (1964, str. 28–32) izpostavi značilne verbalne znake za posamezna ego stanja; tako je za Starša značilno, da je ukazovalen ali pokroviteljski in izhaja iz pozicije moči (podrobnejši opis značilnosti Starša je na str. 8), za Otroka pa, da je podrejen, ubogljiv ali trmast, radoveden ali uporniški (podrobnejši opis značilnosti Otroka je na str. 9). V stanju Odraslega je posameznik objektivni, miren in sprejema odločitve na podlagi dejstev (podrobnejši opis Odraslega je na str. 8).

Avtentično vodenje v tretji fazi konceptualnega modela postane bolj kompleksno, saj se mu doda nov element, tj. samoanaliza. S tem elementom želimo poudariti, da je sedaj avtentični vodja sposoben samoanalize na podlagi transakcijske analize, to pomeni, da je sposoben zaznati ego stanje, v katerem se nahaja kadarkoli tekom transakcije. To je še posebej pomembno, kadar se vodja znajte v križni transakciji s svojim respondentom. Križna transakcija namreč pomeni, da med vodjo in respondentom poteka konflikt (Berne, 1964, str. 11).

Prav sposobnost zaznavanja ego stanja, v katerem se nahaja vodja, in sprejemanje primernih ukrepov, da se transakcija med njim in respondentom povrne v komplementarno obliko, je tudi največja prednost obravnavanega modela. Kot je opisano v poglavju 1.4.1 o komplementarni transakciji, lahko ta poteka med dvema Odraslima ali pa med Staršem in Otrokom, pomembno je zgolj to, da sta si agent in respondent enotna o svojih vlogah (Martin & Pendse, 1977, str. 95). Na grafičnem prikazu konceptualnega modela (stran 36) je ta premostitev v transakciji ponazorjena z enosmerno barvno puščico med ego stanjema Odraslega. Enosmerna puščica je sicer v transakcijski analizi neznčilna, vendar pa je v tem primeru uporabljena, da se ponazori aktivno udeležbo avtentičnega vodje v procesu spremembe transakcije. Ob uspešno zaključenem prehodu bi bila pravilna grafična ponazoritev z obojestransko puščico (Berne, 1964, str. 9).

Tako kot v predhodnih fazah je tudi pri izvedbi tretje faze modela vodja lahko bolj ali manj uspešen in se torej ponovno lahko giblje po krivulji. Je pa v tej fazi premik največji, zato tudi krivulja v tej fazi najbolj strmo narašča.

S to fazo modela smo tudi odgovorili na raziskovalno vprašanje, kako lahko avtentični vodja uporabi transakcijsko analizo pri svojem vodenju, in tako potrdili tezo magistrske naloge, ki pravi, da je avtentični vodja s pomočjo transakcijske analize sposoben zaznati ego stanje, v katerem se nahaja, in se primerno odzvati na trenutno transakcijo s svojim respondentom. Zgolj s temeljitim poznavanjem transakcijske analize bo namreč vodja sposoben zaznati svoja in sogovornikova ego stanja in jih primerno nasloviti ter na podlagi njih reagirati oz. se poslužiti ukrepov avtentičnega vodenja za oblikovanje uspešnih komplementarnih transakcij.

#### **3.2.4 Faza 4: Medsebojni vpliv avtentičnega vodenja in transakcijske analize**

S četrto fazo modela se že približujemo idealnemu scenariju medsebojne povezanosti avtentičnega vodenja in transakcijske analize, kjer avtentični vodja skozi lastno samoanalizo svoj način vodenja stalno prilagaja ne samo konceptom avtentičnosti, ampak tudi situaciji transakcij med seboj in respondentom. V tej fazi se eksponentna krivulja nadaljuje v neskončnost, kar nakazuje na to, da je optimizacija povezave med obema konceptoma možna v neskončnost in torej nikoli ni možno doseči popolnega ideala medsebojne povezanosti. Tako kot tudi nikoli ni mogoče doseči popolnega stanja v konceptu avtentičnega vodenja (Algera & Lips-Wiersma, 2012, str. 122-124; Gruenfeld & Zander, 2011) in transakcijski analizi (Maquet, 2012, str. 25–26).

Grafično se v tej fazi element samoanalize skorajda dotika ponazoritve ego stanj, kar kaže na to, da je medsebojna odvisnost obeh konceptov velika in da ego stanja pravzaprav neposredno vplivajo na avtentično vodenje. Še več, vpliv je obojestranski, saj avtentično vodenje tudi neposredno vpliva na transakcije, ki potekajo med posamezniki, kar pomeni, da večina transakcij poteka v odnosu Odrasel-Odrasel. Grafično je to ponazorjeno tako, da je krog ego stanja Odraslega večji od krogov, ki ponazarjajo ego stanje Starša in Otroka.

Prav tako je v tej fazi stopnja razvoja vodenja višja, saj je zavedanje ego stanj višje. Grafično je to ponazorjeno tako, da sklop ponazoritve leži višje v stolpcu od predhodnih ponazoritev.

### 3.3 Priporočila za prakso

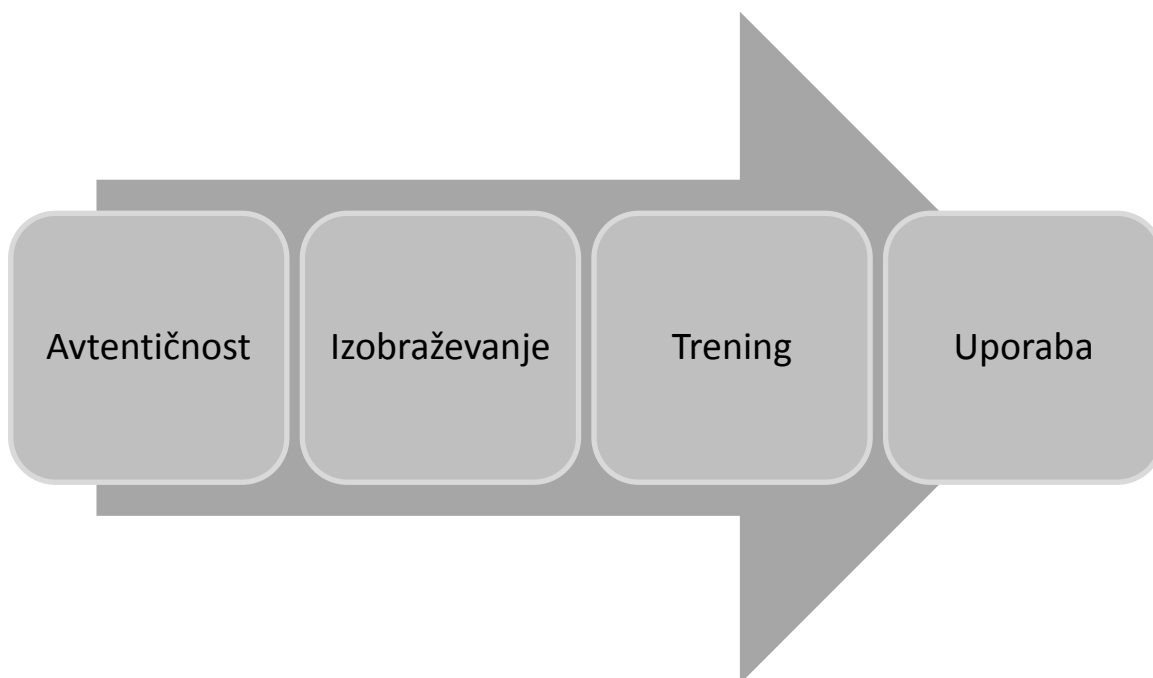
Osnovno in najbolj univerzalno priporočilo za prakso, ki zadeva vse tipe vodij je, da se morajo ti stalno izobraževati. Izobraževanje pa naj poteka na različnih ravneh. Ni namreč dovolj, da se vodja izobražuje o vsebinskih temah, vezanih na področje dela njegovega podjetja, izobraževati se mora tudi skladno s svojo pozicijo, torej o načinih vodenja, možnih pristopih k vodenju in tehnikah, povezanih z vedenjem. Z izobraževanjem na tem področju se bo vodja (avtentičen ali ne) zagotovo seznanil tudi z elementi avtentičnega vodenja.

Ko pa vodja enkrat pozna in deluje skladno s koncepti avtentičnega vodenja, se lahko začne spoznavati tudi s predpostavkami predstavljenega modela. Skladno z drugo fazo predstavljenega modela bo vodja spoznal koncept transakcijske analize in ego stanj. Del spoznavanja koncepta je intuitiven in ga vsak posameznik zaznava skozi opazovanje sodelavcev in podajanja ocene o njihovem razpoloženju. Že ocena tega, ali je nekdo dobro ali slabo razpoložen, razdražljiv, občutljiv ali dobre volje, kaže na to, da zaznavamo njegovo ego stanje (Williams & Williams, 1980, str. 124).

S prebiranjem osnovne literature s področja psihologije, vodenja ali *coachinga* (Berne, 1964; Berne, 1972; Lapworth & Sills, 2011) pa se vodja lahko seznani tudi s konceptom transakcijske analize, ki ego stanja podrobneje predstavi. V luči predstavljenega modela je predvsem pomembno, da se vodja nauči spoznavati ego stanja svojih zaposlenih, saj mu bo to kasneje pomagalo pri analizi medsebojnih interakcij. Na ta način bo vodja lahko uspešnejši, njegova stopnja razvoja vodenja pa bo višja, saj bo pri svojem vodenju deloval najbolj optimalno glede na dane okoliščine in bo v konfliktnih situacijah sposoben razbrati dejanske razloge in razloge iz ozadja ter jih primerno nasloviti.

V tretji fazi modela je, na podlagi svojega izobraževanja, ki lahko poteka tako preko študija literature kot preko osebnih stikov s strokovnjaki s tega področja, avtentični vodja že sposoben preseči zgolj zaznavanje ego stanja. Glede na analizo svojega lastnega ego stanja je avtentični vodja sposoben analizirati interakcije, v katerih sodeluje, in lahko s prilagajanjem svojega odziva glede na ego stanje sogovornika vpliva na izmenjavo transakcij v odnosu.

Slika 12: Stopnje vpeljave modela v prakso



Vir: povzeto po E. Berne, *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, 1964; E. Berne, *What Do You Say After You Say Hello*, 1972; P. Lapworth, & C. Sills, *An Introduction to Transactional Analysis: Helping People Change*, 2011.

Za uspešno vpeljavo predstavljenega modela v prakso sta torej pomembna dva vidika angažiranosti avtentičnega vodje (ponazorjena na Sliki 12). Prvi vidik je pripravljenost na učenje o tematikah s področja vodenja in medsebojnih odnosov, drugi pa je trening zaznavanja lastnih čustev in identificiranja lastnih ego stanj. Ko vodja enkrat osvoji to fazo lahko začne s treningom lastnega odzivanja na različne situacije ter obvladovanjem interakcij v katerih se znajde v odnosu do svojih sledilcev. Takšen trening lahko vodja izvaja sam, v sodelovanju s svojimi kolegi ali zaupniki ali pa v največ primerih, takšen trening izvaja s svojim *coachem*, svetovalcem.

### 3.4 Diskusija

Konceptualni model predstavlja naslednjo raven doseganja stopnje razvoja vodenja s pomočjo avtentičnih pristopov. Kot je bil premik s klasičnih načinov vodenja na avtentično vodenje velika sprememba v stopnji razvoja vodenja, podobno spremembo obeta tudi nov koncept. Z njegovo uporabo ima namreč avtentični vodja še večji doseg in je še bolj sposoben prilagajati svoj način vodenja glede na potrebe svojih sledilcev, ki jih

lahko identificira v osebni interakciji z njimi in na podlagi lastnih zaznavanj svojega in sledilčevega ego stanja.

Model jasno, tudi grafično, ponazori potek spreminjanja načina vodenja glede na stopnjo razvoja, ko se vodja enkrat spozna s konceptom transakcijske analize, in še bolj, ko ga začne uporabljati v praksi. Skozi prilagajanje avtentičnega vodenja na čustvene potrebe svojih sogovornikov namreč lahko vodja doseže višjo stopnjo razvoja vodenja in preprečuje oz. zmanjšuje konflikte v medsebojnih odnosih. V idealnih okoliščinah pa je vpliv obeh konceptov medsebojen; tako kot avtentično vodenje vpliva na zaznavanje ego stanj, tudi transakcijska analiza vpliva na pristop avtentičnega vodenja in doseženi so lahko optimalni rezultati vodenja, kar v praksi pomeni še bolj zadovoljni zaposleni, stabilno in mirno organizacijsko okolje in dobri poslovni rezultati.

Tako kot je avtentični vodja zgled za svoje sledilce in kot je učenje pomembna komponenta oblikovanja posameznikovih ego stanj in, še pomembneje, njegovih odzivov v posameznih ego stanjih, tako ima tudi novo predstavljeni model pomemben vpliv na sledilce. Z uporabo novega modela v praksi namreč vodja preseže svoj vpliv na sledilce skozi uporabo pristopa avtentičnega vodenja in še poglobi pomen učenja, ki ga poudarja transakcijska analiza. Model namreč pravi, da je avtentični vodja, ki zaznava svoja čustva in svoja ego stanja, lahko še boljši vodja, saj je bolj transparenten, samozavesten in uspešen. Skozi zmožnost analiziranja lastnih zaznavanj je lahko tudi bolj prilagodljiv za zaznavanje in identificiranje potreb drugih, kar pa kaže tudi na še večjo avtentičnost njegovega vodenja.

V tem delu magistrske naloge je bil skozi predstavitev in obrazložitev novega koncepta avtentičnega vodenja podan odgovor na raziskovalni vprašanji tega magistrskega dela in **potrjena osnovna teza**, da je avtentični vodja s pomočjo transakcijske analize sposoben zaznati svoja in sogovornikova ego stanja in se nanje primerno odzvati skladno s konceptom avtentičnega vodenja. V poglavju 3.2.3 o tretji fazi modela, tj. o uporabi transakcijske analize pri avtentičnem vodenju, je bil podan odgovor na **prvo raziskovalno vprašanje**. Raziskovalno vprašanje, kako lahko avtentični vodja uporabi transakcijsko analizo pri vodenju, je bilo razloženo skozi grafično ponazoritev in razlago o pomenu in uporabi transakcijske analize za sposobnost zaznavanja svojih in nasprotnikovih ego stanj in njihove primerne naslovitve. Reakcija oz. ukrepi, ki jih avtentični vodja sprejme na podlagi ego stanja, namreč vplivajo na oblikovanje uspešnih komplementarnih transakcij.

Prav tako je bilo v tem delu naloge odgovorjeno tudi na **drugo raziskovalno vprašanje**, kakšen je vpliv novega konceptualnega modela na sledilce. V odgovor na to vprašanje velja izpostaviti potenciran pomen vsake od vključenih teorij, saj so sledilci po uporabi predstavljenega modela še bolj dovzetni za vodjev način vodenja in ga še hitreje ponotranjijo oz. vzamejo za zgled. Upoštevajoč elemente obeh konceptov bi lahko rekli,

da model združi koncept pozitivnega modeliranja, ki ga poznamo v avtentičnem vodenju, s konceptom učenja v transakcijski analizi, vse skupaj pa je še potencirano zaradi združitve funkcij in rezultatov obeh uporabljenih konceptov.

### 3.5 Kritika

Prednost in hkrati največja slabost predstavljenega konceptualnega modela je, da je prvi tovrsten model. Skozi pregled obstoječe literature s področij avtentičnega vodenja in transakcijske analize namreč nisem zasledila, da bi že kdo združil oba koncepta v enotni model, čeprav se model transakcijske analize vedno pogosteje pojavlja v *coachingu*, ki pa se ga v večini primerov poslužujejo predvsem avtentični vodje.

Model je izpostavljen številnim kritikam in omejitvam, ki izhajajo iz obeh obravnavanih konceptov, neizbežno pa je tudi dejstvo, da bo model kritiziran kot model sam, in sicer na različnih ravneh. Njegova prva in najbolj osnovna kritika je tako lahko že v tem, da niso vsi vodje avtentični in da predpostavka modela, da je namenjen samo avtentičnim vodjem, ni smiselna. Enostaven odgovor na tovrstno kritiko je lahko, da je model enostavno namenjen samo določenemu krogu uporabnikov, torej tistim, ki so avtentični oz. delujejo po avtentičnih načelih. Prav tako tukaj še vedno ostaja odprto vprašanje Wood (2007), ali v sodobni družbi sploh potrebujemo koncept avtentičnega vodenja. Vsekakor je tovrstna kritika povsem veljavna, a model pač temelji na predpostavki, da avtentično vodenje obstaja in se uporablja.

Druga raven kritike lahko izhaja iz kritik obeh obravnavanih konceptov, ki pa so v veliki meri podobne. Oba koncepta sta namreč kritizirana zaradi svojih ohlapnih opredelitev in nedorečenih metodoloških vprašanj o merjenju pojava. Tako avtentično vodenje kot transakcijska analiza namreč nimata popolnega soglasja avtorjev o definiciji koncepta niti se nikoli ni razvil verodostojen in preverjen način merjenja avtentičnosti ali ego stanj. Še več, oba koncepta sta v svoji popolnosti nedosegljiva – noben vodja ni popolnoma avtentičen, prav tako pa ni osebnosti, ki bi glede na ego stanja ustrezala zarisanim idealom treh enako obsežnih ego stanj v popolnem ravnovesju ega. Popolnoma verodostojna bi bila torej kritika novega modela, ki bi temeljila na ideji, da model ne more biti uspešen, če temelji na dveh nedoločenih in neizoblikovanih konceptih. Pa vendar oba koncepta, vsak zase, obstajata že vrsto let in se v praksi tudi uporabljata.

Na nov koncept se prenese tudi kritika, ki izhaja iz koncepta transakcijske analize in na katero sta opozorila Martin in Pendse (1977, str. 95), tj. da model ne omogoča sočasne študije medsebojnih interakcij več ljudi. Linija zagovarjanja novega modela v tem kontekstu bi lahko bila, da bo verjetno model v prvi fazi svoje uporabe predvsem uporabljen v odnosu med vodjem in enim od njegovih zaposlenih iz več razlogov. Model se predvsem uporablja za premostitev nesoglasij ali reševanje problemov, ki nastajajo v

času vodenja. V tem primeru pa avtentični vodja nikoli ne bo konfliktov reševal na očeh javnosti oz. vpričo svojih zaposlenih, ampak bo trenja raje reševal z dotično osebo direktno. Za to pa je model, ki predvideva vključenost samo dveh oseb, zadosten.

V naslednjem sklopu kritik se lahko posvetimo kritikam modela samega ob predpostavki, da bo deloval, kot je opisano v poglavju 3.2. V tem kontekstu lahko kot prvo kritiko izpostavimo, da ni nujno, da bo vsak avtentični vodja deloval skladno z načeli transakcijske analize. Temu je lahko tako že zato, ker vodja ne pozna koncepta transakcijske analize ali pa ego stanj, ki jih ta predvideva ni sposoben (ali noče) zaznati. Nadalje lahko vodja, čeprav je ego stanja sposoben pravilno zaznati, nanje napačno reagira in torej ni sposoben enostavno zagotoviti prehoda v komplementarno transakcijo.

Kritika modela je tudi v tem, da v koncept avtentičnega vodenja vpelje novo spremenljivko. Ni več dovolj, da se vodja samo samozaveda in samoregulira, po novem modelu se mora tudi samoanalizirati in ravnati skladno s to analizo. Tukaj se lahko pojavi več problemov. Vodja se lahko napačno samoanalizira in na podlagi te napačne analize potem tudi sprejme neustrezne odločitve glede na ego stanje, kar v medsebojnih odnosih lahko pripelje do še večjih konfliktov, namesto da bi te konflikte z uporabo modela zmanjševali. Prav tako je lahko kritiki podvrženo tudi dejstvo, da sam model za svoje uspešno delovanje zahteva angažiranost vodje, ki mora biti pripravljen in sposoben model (vsaj do neke mere) realizirati.

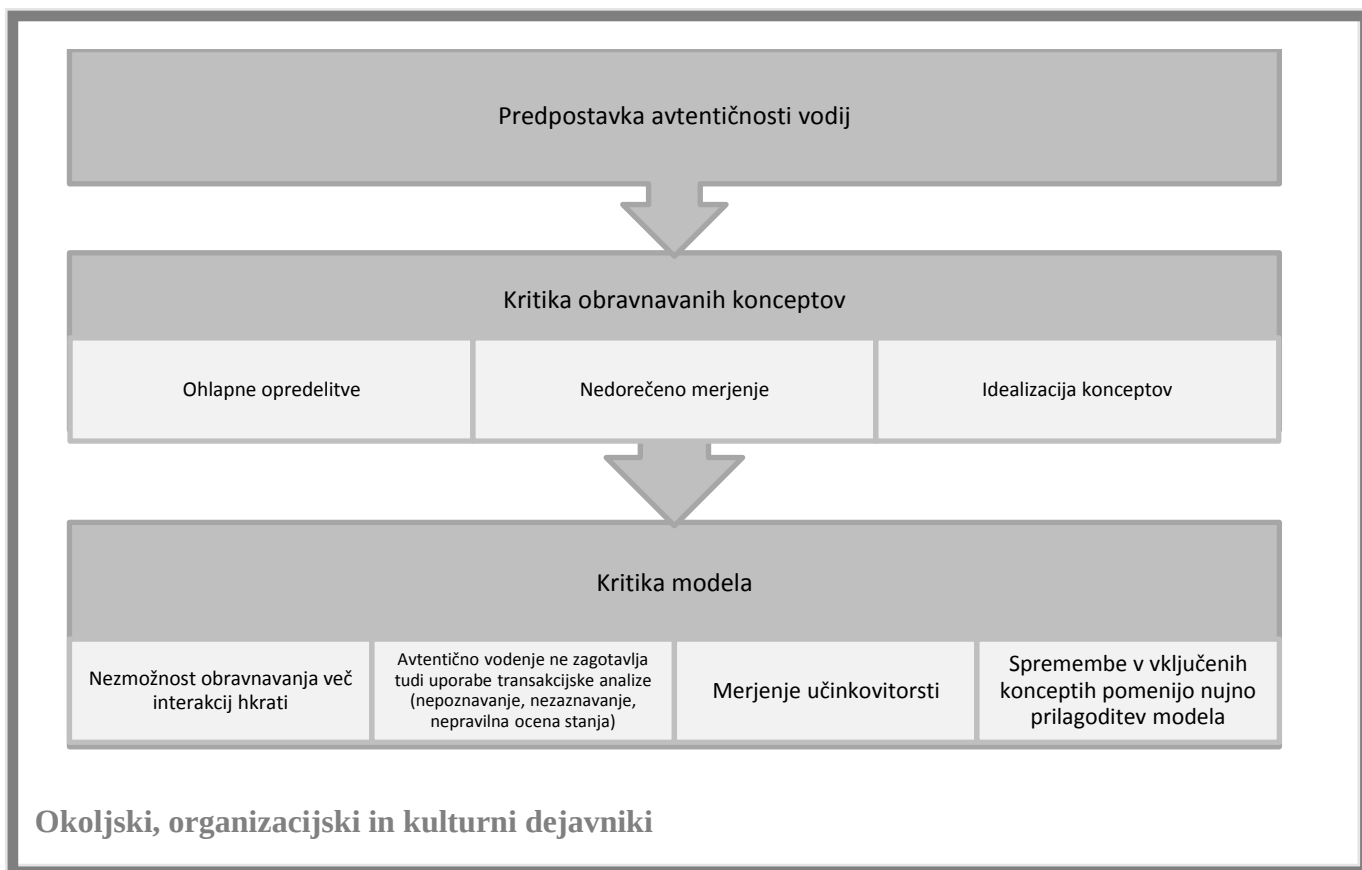
Kot kritiko modela lahko vidimo tudi to, da je ponovno, kot že oba modela, ki ju vključuje, idealističen – nemogoče je namreč doseči popolno izvedbo modela oz. reagirati v popolni skladnosti z opisanim. Posamezni vodja se lahko torej modela poslužuje v določeni stopnji ali do določene mere. Takšna delna uporaba modela pa je lahko zaznana kot neustrezna, čeprav avtorica modela ne meni, da je ta uspešen samo, če je uporabljen v celoti. Uporaba modela v praksi je namreč možna po stopnjah oz. linearno.

Tako kot v vsakem od vključenih modelov je tudi pri predstavljenem novem modelu velik problem merjenja učinkovitosti modela. Merjenje lahko poteka (enako kot za oba obravnavana modela) na podlagi samoanalize, vendar se mora raziskovalec zavedati, da lahko pri takšnem načinu merjenja prihaja do velikih napak, saj vsakdo sebe vidi v precej drugačni luči, kot ga vidijo drugi. Za zmanjšanje metodološke napake merjenja učinkovitosti modela bi bilo tako smiselno uporabiti metodo triangulacije in v merjenje združiti samoanalizo vodje, analizo s strani zaposlenih in, v kolikor je možno, tudi analizo vodjevodij (npr. svetov ipd.). V kolikor ocena s strani vodij ni možna ali dosegljiva, bi bilo smiselno razmisliti tudi o analizi metode s pomočjo *coachev*. Ti bodo namreč po mnenju avtorice koncepta v prihodnosti vse bolj pomembni, večinoma pa se jih bodo posluževali predvsem avtentični vodje, ki se zavedajo svoje nepopolnosti. Z vključitvijo



tega aspekta v analizo modela bi raziskovalci lahko pridobili dragocen vpogled s popolnoma drugačnega in nepoznanega zornega kota.

*Slika 13: Ravni kritike modela*



*Vir: Lastna izdelava*

Naslednja raven kritike pa je nekoliko bolj filozofska ali ideološka, a vseeno predstavlja popolnoma realno možnost. Predstavljeni novi model se namreč lahko izkaže kot nesmiseln, v kolikor bo prišlo do sprememb v kateri od obravnavanih teorij, ki bi lahko fokus same teorije prestavile drugam. V tem primeru bi bilo potrebno tudi predstavljeni model prilagoditi novim odkritjem znotraj vsakega od konceptov. Grafični prikaz ravni kritike modela je predstavljen na Sliki 13.

Neodvisno od ravni kritike glede na zgornje opise velja izpostaviti tudi kritiko, vezano na okoljske, organizacijske in kulturne dejavnike. Zavedati se je namreč potrebno, da je tako avtentično vodenje kot zaznavanje ego stanj močno kulturno in okoljsko pogojeno. Čeprav so ego stanja (Starš, Odrasel, Otrok) v vseh kulturah enaka, se njihovo zaznavanje, značilnosti in aktivnosti močno razlikujejo glede na kulturo. Zato lahko prihaja do napačne interpretacije signalov, saj posameznik o ego stanjih drugih sklepa na podlagi lastne kulture ter besedne in nebesedne komunikacije, ki je za vsako od ego stanj značilno. Model se torej verjetno ne bo izkazal kot uspešen v organizacijah, ki združujejo posameznike iz zelo različnih organizacijskih in kulturnih okolij, kot so npr. multinacionalke, saj lahko prihaja do napake v zaznavanju in ocenjevanju dejanj sodelavcev.

Do napak namreč lahko pride zaradi napačnega identificiranja ego stanj, ki izhajajo iz kulturnih razlik, zaradi jezikovnih omejitev in napak pri prevodu ali razumevanju uporabljenih izrazov oz. zaradi napačnih reakcij na (napačno zaznano) ego stanje, ki namesto v komplementarno transakcijo vodijo v še bolj konfliktno. Obenem pa bo tudi v tako kulturno raznolikem okolju vodja, ki se nahaja višje na eksponenti krivulji, sposoben hitreje zaznati odstopanje od pričakovanega odziva na njegovo sproženo transakcijo in bo torej hitreje sposoben identificirati vzrok križne transakcije na strani sogovornika ter se nanj prilagoditi oz. primerno odzvati. S tem smo torej še dodatno pokazali, zakaj je uporaba transakcijske analize pri avtentičnem vodenju tako pomembna – vodi namreč obrazloži, zakaj do konflikta prihaja, in mu ga pomaga rešiti, medtem ko je »zgolj« avtentičen vodja sicer sposoben zaznati konflikt, a ga rešuje intuitivno. Ob tem pa pri velikih kulturnih odstopanjih njegova intuicija ne zadošča, da bi lahko stopnjo razvoja vodenja prilagodil situaciji.

### **3.6 Priporočila za nadaljnje raziskave**

Na podlagi razvitega modela, njegovih kritik, navedenih v prejšnjem poglavju, in kritik obeh konceptov je možnosti za nadaljnji razvoj predstavljenega modela veliko. Prav tako so številne tudi možnosti za nadalje raziskave, sploh glede na to, da predstavljeni teoretični koncept v praksi še ni bil preizkušen. V nadaljevanju torej navajam številne, vsekakor pa ne vseh, možnosti za nadaljnje raziskave.

Pred samim raziskovanjem konceptualnega modela bi bilo smiselno nadalje in bolj podrobno raziskati obstoječa konceptualna modela, na katerih novi model temelji. Na podlagi teh empiričnih raziskav – najbolje več raziskav istega področja – bi bilo treba model prilagoditi realni situaciji in na ta način pripraviti praktično aplikacijo predstavljenega teoretskega modela, ki bi že upošteval praktične aplikacije vsakega od obravnavanih modelov. Še več, model bi bilo potrebno stalno prilagajati novim teoretičnim in praktičnim vidikom, ki se bodo na tem področju pojavljali v prihodnje.

Možen prvi korak praktične uporabe konceptualnega modela bi bila uporaba modela kot orodja v *coachingu*. Obenem bi nam to omogočalo, da pridobimo ključne informacije o delovanju konceptualnega modela. Tovrstna študija bi lahko bila izvedena z dvema različnima pristopoma. Prvi pristop bi bil spremljanje enega testnega subjekta, ki model uporablja skozi daljše časovno obdobje *coachinga*. Kot predvideva že model sam, je njegova uporaba lahko postopna. Tako bi npr. lahko raziskovalec spremljal testni subjekt skozi večje število srečanj *coachinga* in meril, katero stopnjo uporabe modela je subjekt sposoben doseči glede na časovno obdobje ali število srečanj s *coachem*. Drugi način merjenja bi lahko bila primerjava stopnje modela, ki so jo različni testni subjekti sposobni doseči na začetku in/ali na koncu svojih srečanj.

V kolikor bi se koncept dejansko začel uporabljati kot model v *coachingu*, bi to odprlo vrata tudi za številne nove raziskave samega koncepta *coachinga* in njegove uporabne vrednosti, kar bi bilo že samo po sebi zanimiv koncept za raziskovanje.

Za dejansko evalvacijo učinkovitosti modela pa bi bilo potrebno spremljati dve številčno primerno veliki skupini avtentičnih vodij, pri čemer bi se ena od skupin izobraževala o transakcijski analizi in jo uporabljala v praksi skladno s predstavljenim modelom, druga skupina pa bi delovala samo na podlagi lastne intuicije. Primerjava teh dveh skupin skozi daljše (deset- ali večletno) obdobje bi omogočala testiranje koncepta v praksi, kot tudi testiranje novih prilagoditev koncepta na nove raziskave in prispevke k obema konceptoma, ki se bodo pojavili v bodoče.

Popolnoma drugačen aspekt možnosti za raziskovanje se odpre tudi, če se raziskovalec posveti metodološkemu vprašanju merjenja uporabnosti tovrstnega modela. Kot že večkrat opozorjeno, bi se moral raziskovalec te teme lotiti na zelo osnovni bazi in najprej vzpostaviti smiseln metodološki okvir raziskovanja osnovnih konceptov oz. uporabiti obstoječ raziskovalni model, v kolikor se bo v vmesnem času kakšen pojavil in izkazal za smiselnega. Vsekakor pa je osnova dobrega merjenja predstavljenega konceptualnega modela v trdnih osnovah osnovnih modelov. Možne enote merjenja bi lahko bile npr. stopnja sposobnosti zaznavanja ego stanj, sposobnost primerne reakcije na zaznano ego stanje ter način in stopnja, do katere se je možno tovrstne reakcije naučiti, ali stopnja vpliva zaznavanja avtentičnosti drugih na lastno avtentičnost vodij in/ali sledilcev. Pri

obravnavanju metodoloških pristopov je vsekakor potrebno uporabiti tudi metodo samoanalize tako na strani avtentičnega vodje kot na strani druge osebe, sledilca oz. respondenta, vendar pa ta metoda sama ni dovolj, da bi na njej lahko osnovali kakršnakoli odkritja. Kot omenjeno že v poglavju o kritiki, bi bila možna uporaba *coachev* kot zunanjih in objektivnih opazovalcev, vendar je treba upoštevati etične omejitve poklica. Posledično bi bil takšen pristop verjetno možen zgolj v kontroliranih, tesnih okoljih, ki pa po svoji definiciji ne dajo popolnoma verodostojnih podatkov.

V kolikor dejansko pride do uporabe modela v praksi, bi bila možna tematika praktične raziskave tudi v analizi rasti vodij in/ali sledilcev na podlagi uporabe modela in torej drugačnega, manj konfliktnega in z vidika učenja drugačnega modela.

Izhajajoč iz kritike modela bi bila zanimiva tudi raziskava modela in njegove verodostojnosti v mednarodnem in medkulturnem okolju, kjer so avtentičnost in ego stanja lahko zaradi razlik v kulturi, vzgoji in okolju napačno razumljeni. Prav adaptacija modela z upoštevanjem kulturnega okolja bi bil lahko naslednji korak v razvoju tega teoretičnega koncepta. Ob upoštevanju medkulturnosti okolja, v katerem živimo, globalnega razvoja sveta in medsebojne povezanosti družb nasploh bi lahko bil tovrsten razvoj modela zelo v koraku s časom in bi torej kot tak lahko predstavljal oporo pri interpretaciji medsebojnih medkulturnih odnosov. Možnost empirične raziskave bi bila tudi v merjenju, kdaj, po kakšnem časovnem obdobju in/ali zaradi katerih dejavnikov je vodja v novo kulturno okolje dovolj vključen, da je sposoben pravilno zaznavati ego stanja in se nanje pravilno odzivati. Če nadaljujemo v tej smeri razmišljanja, se pojavi tudi vprašanje, ali je model možno aplicirati tudi na "samo" medgeneracijske razlike med posamezniki znotraj istega kulturnega okolja. V sodobnem svetu, sploh v sodobnem vodenju se namreč pogosto pojavljajo medgeneracijski problemi med vodji stare šole in novimi, mladimi svetovljani.

Prav tako izhajajoč iz kritike modela bi se lahko nadaljnje raziskave osredotočale tudi na stopnjo angažiranosti vodje in njen vpliv na izvajanje modela, s čimer bi lahko raziskava predstavila razloge za motiviranost vodje, da deluje skladno z modelom. Ko pa bi enkrat imeli tovrstne informacije, bi bilo model tudi lažje prilagoditi za izvajanje v praksi, saj bi ga lahko oblikovali v smislu kuharskega recepta, v katerem bi navedli potrebne sestavine (motivacijo) in kako jih doseči za lažjo in boljšo izvedbo modela.

S teoretičnega vidika bi bile nadaljnje raziskave možne tudi v medsebojni primerjavi obravnavanih konceptov in njuni primerjavi z novim modelom z vidika iskanja primerjav ter podrobnejši analizi področij, kjer koncepta govorita o istem ali podobnem lastnem elementu. Tako npr. avtentično vodenje govori o pozitivnem modeliranju, koncept transakcijske analize pa o učenju. Ali gre pri obojem za isti ali podoben koncept, v čem se oba elementa med seboj razlikujeta in kaj dosežemo, če ju združimo in skozi nov model

naslovimo enotno? Tudi v tem primeru bi bila zanimiva tako teoretična kot praktična preveritev modela.

Avtorici osebno najbolj zanimiva pot nadaljnjega razvoja konceptualnega modela pa je vpeljava dodatnega koncepta v sam model in tako oblikovanje kompleksnejšega modela, v katerem bi združili ne samo avtentično vodenje in transakcijsko analizo, temveč tudi vpliv čustvene inteligence. Čustvena inteligenca je prirojena zmožnost čustvene sposobnosti, ki temelji na samozavedanju, samoupravljanju, motivaciji, empatiji in prikladnosti v odnosih. Čustveno inteligenten posameznik je sposoben prepoznavati lastna čustva in čustva drugih ter na podlagi njih motivirati sodelavce (Goleman, 2001, str. 338). Že po tej osnovni definiciji je jasno, da ima koncept čustvene inteligence skupne imenovalce v obeh obravnavanih konceptih – transakcijski analizi in avtentičnem vodenju –, hkrati pa tudi ta dva koncepta neposredno temeljita na čustveni inteligenci. Nadgradnja predstavljenega konceptualnega modela bi torej vpeljala še koncept, ki je obema že uporabljenima zelo podoben ali pa se z njima v nekaterih točkah celo prekriva (samozavedanje, motivacija itd).

Še več, z dopolnjenim modelom bi se odprla nova sfera raziskovalnih možnosti, saj bi raziskovalec lahko primerjal trenutni sistem z novim, s čustveno inteligenco nadgrajenim modelom v praksi. Pri tem bi bila možna raziskovalna vprašanja npr., kako avtentični vodje zaznavajo ego stanja in kako se njihovi odzivi razlikujejo od tistih vodij, katerih čustvena inteligenca je nižja; kako in do katere ravni se avtentični vodja lahko priuči čustvene inteligence, zaznavanja ego stanj in primernih odzivov na posamezna ego stanja respondenta.

Prav vpeljava koncepta čustvene inteligence v model bi lahko doprinesla tudi razlago za primere, kjer trenutni model ni uspešen – npr. v kulturno raznolikem okolju. Že v svoji osnovni tezi namreč čustvena inteligenca predpostavi, da je dojemanje čustvenega stanja sogovornika empatično, torej je čustva lažje zaznati in pravilno identificirati ne glede na kulturne razlike (Chrobot-Mason & Leslie, 2012, str. 222). Na drugi strani pa obstoječi koncept v medkulturnih razlikah identifikacijo skozi transakcijsko analizo utemelji na v lastnem okolju naučenih reakcijah in interpretacijah.

## SKLEP

Uspešne organizacije imajo na čelu uspešne vodje, ki s svojim načinom razmišljanja, vrednotami in načinom življenja usmerjajo in vplivajo na svoje zaposlene ter ustvarjajo produktivno delavno okolje, v katerem se lahko razvijajo nove ideje in inovativni projekti. Za uspešno delovanje organizacije je ključna dobra organizacijska klima, ki pa jo vodja lahko dosega s svojim avtentičnim vodenjem in z dobrim poznavanjem svojih zaposlenih. Oba koncepta sta bila podrobneje obravnavana v tej magistrski nalogi; koncept avtentičnega vodenja je bil predstavljen kot oblika vodenja, ki v modernih in uspešnih organizacijah prevladuje (Dimovski et al., 2013, str. 18-19), hkrati pa vodi že v sami definiciji omogoča zaznavanje čustev drugih, kar je ključno za realizacijo drugega obravnavanega koncepta, transakcijske analize. Koncept transakcijske analize je vključen kot orodje zaznavanja, identificiranja in reakcije na ego stanja zaposlenih in sebe. Vodja to orodje uporablja vsakodnevno za ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov in preprečevanje konfliktov (Martin & Pendse, 1977, str. 90–93).

Pričujoča magistrska naloga je v **prvem delu** obravnavala koncept transakcijske analize, ki sicer zgodovinsko gledano izhaja iz sfere psihologije, vendar se v sodobnem času vse več uporablja tudi pri vodenju. Model namreč temelji na konceptu čustvene sestavljenosti vsakega posameznika iz treh ego stanj – Starša, Odraslega in Otroka. Posameznik se med temi tremi ego stanji stalno giblje glede na impulze iz okolja in svoje zgodovinsko ozadje. Glede na čustvena stanja sogovornika med obema osebama nastane transakcija, ki je lahko komplementarna ali križna (konfliktna). Naloga vodje je, da je sposoben analizirati ego stanja obeh oseb v transakciji (svoja in sogovornikova) ter se nanje pravilno odzvati, da prepreči konflikt (Berne, 1964) in spodbuja pozitivno vzdušje.

V **drugem delu** magistrske naloge je bil predstavljen še drugi koncept, pomemben za kasnejši razvoj konceptualnega modela, tj. avtentično vodenje. V tem delu so bile predstavljene tako značilnosti avtentičnega vodenja kot tudi njegovi prevladujoči elementi. Na podlagi natančne analize sekundarnih virov so bili kot ključni elementi izpostavljeni pozitiven psihološki kapital, samozavedanje in samoregulacija, ki so tudi ključni elementi kasnejšega konceptualnega modela. Kot pomemben del avtentičnega vodenja so bili izpostavljeni tudi vloga sledilcev in načini zaznavanja koncepta avtentičnosti.

**Tretji del** je oba obravnavana koncepta združil v nov konstrukt, tj. konceptualni model samoanalize avtentičnih vodij s pomočjo transakcijske analize, pripravljen s pomočjo teoretične triangulacije metaanalize sekundarnih virov s področja obeh obravnavanih konceptov. Štirifazni model opiše posamezne stopnje, skozi katere lahko gre avtentični vodja za doseganje situacije, v kateri je zmožen samoanalize na osnovi koncepta transakcijske analize. V prvi fazi je avtentični vodja lahko bolj ali manj avtentičen, a pa se svoje avtentičnosti že zaveda in deluje skladno z njo za doseganje čim višje stopnje

razvoja vodenja. Stopnja razvoja vodenja se eksponentno povečuje v odvisnosti od zavedanja ego stanj. V drugi fazi se avtentični vodja že spoznava s konceptom ego stanj, a jih pri svojem delu še ne uporablja, medtem ko je v tretji fazi že sposoben samoanalize na podlagi transakcijske analize ter tako že lahko vpliva na začetek premika transakcij iz konfliktnih v komplementarne. V zadnji fazi se odnos medsebojnega vplivanja transakcijske analize in avtentičnega vodenja približuje idealu, ki predpostavlja, da z medsebojnim vplivom večina transakcij poteka med posameznikoma v ego stanju Odraslega in torej zaradi uspešne uporabe transakcijske analize pri avtentičnem vodenju sploh ne prihaja do konfliktov. Konceptualni model je na strani 36 tudi grafično ponazorjen.

Osnovni **cilj** magistrske naloge je bil pripraviti, razviti in predstaviti nov konceptualni model, ki bo avtentičnim vodjem služil kot orodje v medsebojnih odnosih, saj jim bo omogočal identifikacijo čustvenih stanj svojih zaposlenih in sebe ter nudil primerne metode za naslavljanje teh ego stanj. Za doseg cilja so bila v poglavju 3.3 predstavljena tudi priporočila za vpeljavo modela v prakso, ki so kot glavne korake vpeljave izpostavila avtentičnost, izobraževanje, trening in uporabo.

Temeljna **teza** magistrske naloge je bila zastavljena tako, da je bila lahko naslovljena in kasneje potrjena skozi predstavljeni konceptualni model. Teza naloge se je glasila: Avtentični vodje so sposobni zaznati ego stanja, v katerih se nahajajo sami in njihovi sodelavci, ter se nanje odzvati skladno s koncepti avtentičnosti. Za lažje vrednotenje teze sta bila vpeljana dve raziskovalni vprašanji. Na **prvo vprašanje** o tem, kako lahko avtentični vodja uporablja transakcijsko analizo pri vodenju, je bil odgovor podan že v fazi predstavljanja konceptualnega modela, tj. v poglavju 3.2.3, kjer je bilo izpostavljeno, da je avtentični vodja že samo s poznavanjem transakcijske analize sposoben zaznati svoja in sodelavčeva ego stanja in jih primerno nasloviti oz. se na podlagi njih poslužiti primernih načinov avtentičnega vodenja. Odgovor na **drugo raziskovalno vprašanje** o tem, kako avtentični vodja koncepte avtentičnega vodenja in transakcijske analize uporabi za oblikovanje sledilcev, je bil podan v diskusiji o modelu v poglavju 3.4. Ta odgovor zajema potenciranost pomena učenja in vplivov vodij na sledilce zaradi združene uporabe obeh konceptov. Pozitivno modeliranje skozi avtentično vodenje in učenje skozi transakcijsko analizo na sledilce vplivata potencirano, tako zaradi združitve funkcij kot zaradi združitve rezultatov obeh konceptov.

Zavedati se je potrebno, da je konceptualni model nov in je zato izpostavljen številnim kritikam in priložnostim za izboljšave tekom nadaljnjega raziskovanja. Glavne **kritike** konceptualnega modela so izpostavljene v poglavju 3.5 in so razdeljene na štiri ravni: kritiko predpostavke, kritiko obravnavanih konceptov (ohlapne opredelitve, nedorečeni načini merjenja, idealizacija konceptov), kritiko modela (nezmožnost obravnavanja več interakcij hkrati, neuporaba celotnega koncepta, problemi merjenja in bodoče spremembe

vklučenih modelov) ter kritiko z vidika okoljskih, kulturnih in organizacijskih dejavnikov. Hkrati pa omenjene kritike predstavljajo tudi možna izhodišča za **prihodnje raziskave**, ki bi lahko izhajale tako iz sprememb v vključenih konceptih, ki se bodo zgodili v prihodnje, kot iz reševanja problematike merjenja ali praktične aplikacije modela. Kot avtorica vidim najpomembnejšo možnost nadaljnjega raziskovanja v razširitvi modela z vključitvijo koncepta čustvene inteligence.



## LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. R. (2009). Using Winnie the Pooh Characters to Illustrate the Transactional Analysis Ego States. *Journal of Creativity in Mental Health*, 4, 237-248.
2. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(2012), 118-131.
3. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(2005), 315-338.
4. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
5. Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
6. Babcock, D. E. (1976). Transactional Analysis. *The American Journal of Nursing*, 76(7), 1152-1155.
7. Berne, E. (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. London: Penguin Books.
8. Berne, E. (1972). *What Do You Say After You Say Hello*. Great Britain: Andre Deutsch Ltd.
9. Boen, J., & Fryd, D. (1978). Six-State Transactional Analysis in Statistical Consultation. *The American Statistician*, 32(2), 58-60.
10. Bowen, D. D., & Nath, R. (1978). Transactional Analysis in OD: Application within the NTL Model. *The Academy of Management Review*, 3(1), 79-89.
11. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
12. Chrobot-Mason, D., & Leslie, J. B. (2012). The Role of Multicultural Competence and Emotional Intelligence in Managing Diversity. *The Psychologist-Manager Journal*, 15, 219-236.
13. Clark, A. J. (1995). An Examination of the Technique of Interpretation in Counseling. *Journal of Counseling & Development*, 73(5), 483-490.
14. Crichton, E. (2007). Transactional Analysis; Ego states – What They Are and How to Diagnose Them. *Australian Journal of Clinical Hypnotherapy and Hypnosis*, 28(1), 28-38.
15. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Team Commitment. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 421-436.

17. De Luca, M. L., & Tosi, M. T. (2011). Social-Cognitive Transactional Analysis: An introduction to Pio Scilligo's Model of Ego States. *Transactional Analysis Journal*, 41(3), 206-220.
18. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
19. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Downey, M. (2003). *Effective coaching: lessons from coaching coach*. London: Thomson Publications.
22. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144.
23. Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs*, 60, 321-351.
24. Gardiner, R. A. (2011). A Critique of the Discourse of Authentic Leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 99-104.
25. 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(2005), 343-372.
26. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
28. Goffee, R., & Jones, G. (2005). "Managing authenticity: the paradox of great leadership". *Harvard Business Review*, December, 83(12), 87-94.
29. Goffee, R., & Jones, G. (2006). Getting personal on the topic of leadership: Authentic self-expression works for those at the top. *Human Resource Management International Digest*, 14(4), 32-34.
30. Gruenfeld, D., & Zander, L. (2011). *Authentic Leadership Can Be Bad Leadership*. Najdeno 13. januarja 2014 na spletni naslovu: <http://blogs.hbr.org/2011/02/authentic-leadership-can-be-ba/>.
31. Guion, L. A., Diehl, D. C., & McDonald, D. (2011). *Triangulation: Establishing the Validity of Qualitative Studies*. Gainesville: University of Florida.
32. Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W.L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
33. Hay, J. (1993). Creating Community: The Task of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(7), 12-17.

34. Heathcote, A. (2010). Eric Berne's Development of Ego State Theory: Where Did It All Begin and Who Influenced Him? *Transactional Analysis Journal*, 40(3-4), 254-260.
35. Henderson, J. E., & Hoy, W.K. (1982). Leader Authenticity: The Development and Test of an Operational Measure. New York: Predstavitev na letnem srečanju Ameriške zveze pedagoških raziskav, 19.-23. marec 1982. Najdeno 30. novembra 2013 na spletne naslovu: <http://eric.ed.gov/?id=ED219408>.
36. Hollins Martin, C. J. (2011). Transactional analysis: A method finalizing communication. *British Journal of Midwifery*, 19(9), 587-593.
37. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(2005), 373-394.
38. Judge, T. A., Locke, E. A., Durhamin, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
39. Kenny, D. (1991). A general model of consensus and accuracy in interpersonal perception. *Psychological Review*, 98(2), 155-163.
40. Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
41. Khan, S. N. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organizational Performance. *International journal of Business and Management*, 5(12), 167-172.
42. Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
43. Lapworth, P., & Sills, C. (2011). *An Introduction to Transactional Analysis: Helping People Change*. Londone: SAGE Publications.
44. 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.
45. Maquet, J. (2012). From Psychological Contract to Frame Dynamics: Between Light and Shadow. *Transactional Analysis Journal*, 42(1), str. 17-27.
46. Martin, M. J. C. & Pendse, S.G.(1977). Transactional Analysis: Another Way of Approaching OR/MS Implementation. *Interfaces*, 7(2), 91-98.
47. 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.
48. Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading Organizational Learning through Authentic Dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437-456.
49. Mehrabian, A. (1969). Significance of posture and position in the communication of attitude and status relationships. *Psychological Bulletin*, 71(5), 359-372.
50. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotion, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(2005), 441-457.

51. Neath, M. (1995). Evaluating transactional analysis as a change strategy for organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(1), 13-16.
52. Newton, T. (2011). Transactional Analysis Now: Gift or Commodity? *Transactional Analysis Journal*, 41(4), 315-321.
53. Park, H., & Harrison, J. K. (1993). Enhancing Managerial Cross-cultural Awareness and Sensitivity: Transactional Analysis Revisited. *The Journal of Management Development*, 12(3), 20-29.
54. Pavlič, G., Kavka, D., Rugelj, M., & Šparovec, J. (2012). *Planum novum; matematika za gimnazije*. Ljubljana: Modrijan založba.
55. Ryff, C. D., & Keyes, C- L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
56. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(2005), 395-417.
57. Shamir, B., Dayan-Horesh, H., & Adler, D. (2005): Leading by Biography: Towards a Life-story Approach to the Study of Leadership. *Leadership*, 1(13), 13-29.
58. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
59. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioural Approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
60. Verney, J. (2009). Mindfulness and the Adult Ego State. *Transactional Analysis Journal*, 39(3), 247-255.
61. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustainable motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, članek pred objavo.
62. Weihrich, H. (1979). How to change a leadership pattern. *Management Review*, (April) 26-40.
63. Williams, K. B., & Williams, J. E. (1980). The Assessment of Transactional Analysis Ego States Via the Affective Check list. *Journal of Personality Assessment*, 44(2), 120-129.
64. Wood, G. M. (2003). *Authentic Leadership: Do We Really Need Another Leadership Theory?* (doktorska disertacija). Fairfax: George Mason University.
65. Zielinska, M. (2011). Developing authentic leaders. *Training zone*. Najdeno 9. januarja 2014 na spletnem naslovu: <http://www.trainingzone.co.uk/topic/leadership/developing-authentic-leaders/162907>.
66. ZRC SAZU (1994). Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS.

## POTRDILO O LEKTORIRANJU

Spodaj podpisani, Aleš Lampe, univ. dipl. prevajalec, potrjujem, da sem lektoriral zaldjučno strokovno nalogo magistrskega dela avtorice Taje Ferjančič z naslovom Transakcijska analiza in avtentično vodenje: razvoj konceptualnega modela s priporočili za prakso.

V Ljubljani, dne 7. 2. 2014

Podpis lektorja:

