

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ MODELA AVTENTIČNEGA VODENJA V PROSTOVOLJNI
ORGANIZACIJI: ŠTUDIJA PRIMERA PROSTOVOLJNE GASILSKE
ORGANIZACIJE**

IZJAVA

Študentka Elena Funa izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko dr. Sandro Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROSTOVOLJNE ORGANIZACIJE IN PROSTOVOLJSTVO.....	3
1.1 Značilnosti prostovoljnih organizacij v Sloveniji.....	3
1.1.1 Zgodovina in umestitev v sistem blaginje	3
1.1.2 Nevladne, neprofitne in prostovoljne organizacije	5
1.2 Prostovoljstvo in prostovoljec	10
1.2.1 Definicija prostovoljstva in pojem prostovoljec	10
1.2.2 Socialnopsihološki okvir prostovoljstva	11
1.2.3 Prostovoljno delo in motivi za prostovoljno delo	11
1.3 Opredelitev in vloga prostovoljstva.....	13
1.3.1 Opredelitev prostovoljstva v Sloveniji in Evropi.....	13
1.3.2 Pravni vidik prostovoljstva v Sloveniji.....	17
1.3.3 Vloga in pomen prostovoljnih organizacij v družbi	20
1.4 Vodenje prostovoljcev v neprofitnih organizacijah.....	20
2 AVTENTIČNO VODENJE.....	21
2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	21
2.1.1 Konstrukt avtentičnosti	21
2.1.2 Osnove avtentičnega vodenja	22
2.1.3 Teorije avtentičnega vodenja	23
2.2 Značilnosti avtentičnih vodij	27
2.3 Metode razvoja avtentičnih vodij	28
2.3.1 Akcijsko učenje.....	28
2.3.2 360-stopinjsko vodenje	29
2.3.3 Sistem mentorstva.....	29
2.3.4 Sistem nasledstva	29
2.4 Elementi avtentičnega vodenja	30
2.4.1 Pozitivni psihološki kapital in pozitivni moralni vidik.....	30
2.4.2 Samozavedanje in samoregulacija	32
2.4.3 Lasten pozitiven razvoj.....	33
2.4.4 Procesi vedenja v vodenju in razvoj podrejenih	33
2.4.5 Organizacijski kontekst.....	33
2.4.6 Trajna uspešnost prek pričakovanj.....	34
2.5 Komuniciranje avtentičnih vodij s sodelavci.....	34
3 MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA V PROSTOVOLJNI ORGANIZACIJI	35
3.1 Okvir prostovoljstva	35
3.2 Okvir avtentičnega vodenja	36
3.3 Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji	37
4 ŠTUDIJA PRIMERA PROSTOVOLJNE GASILSKE ORGANIZACIJE	40
4.1 Zgodovina gasilstva.....	40
4.2 Kraška gasilska zveza.....	41
4.2.1 Obseg	41

4.2.2 Zgodovina	43
4.2.3 Naloge	44
4.2.4 Organiziranost	45
4.2.5 Financiranje	47
4.3 Metoda raziskovanja	47
4.4 Analiza rezultatov	50
4.4.1 Vodje I – predsedniki	51
4.4.2 Vodje II – poveljniki	56
4.4.3 Člani	60
4.4.4 Intervju s predsednikom KGZ	67
4.4.5 Opazovanje udeležencev	70
4.5 Ugotovitve in vrednotenje rezultatov	70
4.6 Model avtentičnega vodenja v prostovoljni gasilski organizaciji	73
4.7 Priporočila vodstvu	75
4.8 Omejitve	78
SKLEP	79
LITERATURA IN VIRI	82
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Umestitev neprofitno prostovoljnega sektorja v sistem blaginje	4
Slika 2: Neprofitne organizacije v službi splošnega družbenega interesa	6
Slika 3: Delitev na pridobitne in nepridobitne oblike v Sloveniji	7
Slika 4: Model motivov za prostovoljno delo	12
Slika 5: Dimenzije avtentičnega vodenja	27
Slika 6: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala	31
Slika 7: Vpliv avtentičnega vodenja na rezultate – Černetov model	32
Slika 8: Koraki pri organiziranju sodobnega prostovoljstva	35
Slika 9: Značilnosti avtentičnih vodij	36
Slika 10: Razvoj modela avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji	38
Slika 11 : Teritorialno območje, ki ga pokriva KGZ	43
Slika 12: Organigram KGZ	46
Slika 13: Financiranje KGZ	47
Slika 14: Načrt empirične raziskave magistrskega dela	48
Slika 15: Konceptualni model preverjanja hipotez magistrskega dela	50
Slika 16: Razdelitev predsednikov po lastnostih, ki jih zaznavajo pri sebi (v %)	52
Slika 17: Struktura anketirancev glede na čas članstva, ki so ga preživeli v prostovoljni organizaciji, preden jim je bila zaupana vloga vodje (v %)	53
Slika 18: Največkrat izpostavljene lastnosti dobrega vodje I – predsednika prostovoljne organizacije	54
Slika 19: Profesionalnost predsednikov KGZ (v %)	55
Slika 20: Razdelitev poveljnikov po lastnostih, ki jih zaznavajo pri sebi (v %)	56

Slika 21: Struktura anketirancev glede na čas članstva, ki so ga preživeli v prostovoljni organizaciji, preden jim je bila zaupana vloga vodje (v %)	57
Slika 22: Osebnost je ključna pri vstopu človeka v prostovoljno organizacijo	58
Slika 23: Največkrat izpostavljene lastnosti dobrega vodje II – poveljnika prostovoljne organizacije	59
Slika 24: Profesionalnost poveljnikov KGZ (v %)	60
Slika 25: Lastnosti predsednikov, ki jih zaznavajo člani, izražena s povprečno oceno	61
Slika 26: Lastnosti poveljnikov, ki jih zaznavajo člani, izražene s povprečno oceno	62
Slika 27: Lastnosti člana prostovoljne organizacije glede na samooceno (v %)	63
Slika 28: Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo odločitev o vključenosti v prostovoljno organizacijo, izraženi s povprečno oceno	64
Slika 29: Leta aktivne vključenosti članov v prostovoljno organizacijo (v %)	65
Slika 30: Status članov, vključenih v prostovoljno gasilsko organizacijo (v %)	66
Slika 31: Spol članov, vključenih v prostovoljno gasilsko organizacijo (v %).....	66
Slika 32: Primerjava avtentičnih lastnosti predsednikov po lastni samooceni in po oceni članov, izraženih v povprečni vrednosti	70
Slika 33: Primerjava avtentičnih lastnosti poveljnikov po lastni samooceni in po oceni članov, izraženih v povprečni vrednosti	71
Slika 34: Izbrane lastnosti avtentičnega vodenja glede na položaj člana v prostovoljni gasilski organizaciji, izražene s povprečno oceno.....	72
Slika 35: Model avtentičnega vodenja v prostovoljni gasilski organizaciji.....	74

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delitev neprofitnih organizacij v Sloveniji	8
Tabela 2: Zasebne neprofitne prostovoljne organizacije v Sloveniji	9
Tabela 3: Definicija prostovoljstva po Kvaterniku	10
Tabela 4: Primerjalno pravni pregled ureditve prostovoljstva v Evropi	14
Tabela 5: Pravni vidik prostovoljstva v Sloveniji	17
Tabela 6: Kronološki pregled teorij avtentičnega vodenja.....	23
Tabela 7: Elementi pozitivnega organizacijskega vedenja	31
Tabela 8: Velikost KGZ	42
Tabela 9: Naloge KGZ	44
Tabela 10: Priporočila vodstvu za nadaljnji razvoj organizacije	76

UVOD

Posamezniki ali skupine, ki se združijo zaradi doseganja želenih koristi, so ustanovitelji neprofitnih organizacij. Eden od razlogov za tovrstno združevanje je, da se izvršujejo javna dela, ki jim jih je dodelila država. Drugi razlog je, da zadovoljijo potrebo po storitvah ali drugih materialnih dobrinah, ki jih ne država niti nobena druga profitna organizacija ne more zadovoljiti na trgu. Tretji razlog tovrstnega združevanja je, da vplivajo na politiko države, gospodarstva in drugih neprofitnih organizacij (Dobkin Hall, 1992, str. 28). Ena izmed temeljnih značilnosti pluralizma socialnih dejavnosti je vzpodbujanje ustanavljanja društev, nevladnih organizacij in fundacij oziroma prostovoljnega sektorja. Ta temelji na vrednotah svobode, solidarnosti in normativnega priznanja različnih interesov ter sodelovanja vseh družbenih skupin (Rop, 1996).

Prostovoljstvo je sodobna oblika človeške lastnosti, solidarnosti in samopomoči. Prostovoljnega dela pa ni brez prostovoljcev. Kako jih pridobiti in obdržati? Izobraziti je potrebno tako javne službe kot profesionalce, da se na vseh ravneh izobraževanja naučijo delati s prostovoljci (Mesec, 2001, str. 332). Najbolj se ta neločljiva povezanost samopomoči in solidarnosti vidi v zdravem prostovoljstvu (Ramovš, 2001, str. 321). Sodelovanje v akcijah prostovoljnega dela nedvomno pomeni za prostovoljnega delavca pomembno izkušnjo v smislu osebnostne in strokovne rasti ter pridobivanje znanja o samem sebi, o drugih ter o delovanju ustanov in strokovnjakov v njih. Ob tem se splete še prenekatera prijateljska vez, ki je in osnova za kasnejše strokovno sodelovanje. In najbrž je vse to tisto, kar vzpodbuja prostovoljce, da vztrajajo v akciji kljub velikemu časovnemu in čustvenemu angažmaju, ki je pogosto bistveno večji, kot so pričakovali na začetku (Žorga, 1992, str. 87).

Glede na poslanstvo in namen nepridobitnih organizacij velja pričakovati, da gre pri njih za humane, altruistične vrednote. Delovanje, ki ni skladno s temi vrednotami, ogroža položaj nepridobitnih organizacij v družbi (Tavčar, 2005, str. 53). Slovenska družba ima dolgo in obsežno tradicijo interesnega združevanja in samoorganiziranosti, čeprav je po drugi svetovni vojni večina društev prišla pod državni nadzor ali pa so bila inkorporirana v javni sektor. Fundacije so bile nacionalizirane, ekspropriirane ali so prenehale obstajati (Črnak Meglič & Vojnovič, 1997, str. 155). Skozi čas pa je tudi v prostovoljstvu prihajalo do prenekaterih sprememb. Spremenil se je koncept delovanja in oblikoval se je termin sodobno prostovoljstvo. Sodobno prostovoljstvo deluje po lastni paradigmi, ki jo je treba upoštevati od pridobivanja prostovoljcev, njihovega usposabljanja in izvajanja prostovoljnega dela ter akcij, vse do skrbi za vzdrževanje dobre prostovoljske kondicije (Ramovš, 2001).

Prav tako kot na področju organiziranosti prostovoljnih organizacij so se skozi obdobja spreminjali tudi načini vodenja organizacij, tako profesionalnih kot prostovoljnih. In prav zaradi narave dela prostovoljnih organizacij je zelo pomembno, kakšne so značilnosti vodje takih organizacij. Avtentično vodenje je relativno nov konstrukt vodenja, katerega hitrejši razvoj se je začel po letu 2003 (Gardner, Colister, Davis & Dickens, 2011, str. 6–7). Avtentično vodenje ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja prevzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 102).

Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic po novem načinu vodenja in ta nova paradigma skuša odgovoriti na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu. Tako skuša ponuditi vodenje preko osredotočenja na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, kamor so vključeni samozavest, zaupanje, optimizem in prožnost (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004, str. 802). Ključno za avtentično vodenje je, da predpostavlja udejanjanje vedenjskih vzorcev, ki so osnovani na zaupanju (May, Hodges, Chan & Avolio, 2003, str. 254). Bill George zagovarja tezo, da je za vodenje pomembno spoznavati samega sebe, biti avtentičen v vseh pogledih in ne kopirati uspešnih voditeljev (Sparrowe, 2005, str. 420). Sodobni avtentični vodje so sposobni pri sodelavcih spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo (Dimovski et al., 2009a, str. 103). Ta dejstva pa nakazujejo na povezanost avtentičnih vodij s prostovoljnimi organizacijami, kjer pride ta originalnost in popolna pripadnost še bolj do izraza.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature proučiti avtentično vodenje kot »sodobni pristop« vodenja in uporabo te moderne oblike vodenja v prostovoljnih organizacijah ter razviti model avtentičnega vodenja za prostovoljno organizacijo. Teoretični del magistrskega dela bom uporabila kot izhodišče za kritični pregled študije primera, kako je z vodenjem prostovoljnih organizacij pri nas. Namen tega dela magistrskega dela je identificirati avtentične vodje v Kraški gasilski zvezi, če ti obstajajo ter na podlagi ugotovitev oblikovati priporočila za vodstvo. Namen magistrskega dela je posneti stanje organiziranosti Kraške gasilske zveze in razviti svetovalni model, ki bo povezal oba konstrukta. Na podlagi proučevanja konstruktov avtentičnega vodenja, prostovoljstva in prostovoljnih organizacij postavljam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da sta prostovoljstvo in vpeljevanje avtentičnega vodenja ključna pri razvoju prostovoljne organizacije v nekem okolju.

V magistrskem delu bom preverila dve **hipotezi**:

- **H1:** V Kraški gasilski zvezi je prisotno avtentično vodenje.
- **H2:** Člani Kraške gasilske zveze avtentično vodenje zaznavajo in prepoznavajo.

Ciljev magistrskega dela je več. **Temeljni cilj** magistrskega dela je s pomočjo proučevane teorije razviti model avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji, ki pa ima tudi več **pomožnih ciljev**:

1. S pomočjo znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, strokovnih člankov, revij in drugih spletnih virov proučiti problematiko magistrskega dela konstruktov prostovoljstva, prostovoljnih organizacij in avtentičnega vodenja.
2. S pomočjo teorije razviti model avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji.
3. S pomočjo kvalitativne raziskave posneti stanje ali se avtentično vodenje pojavlja v Kraški gasilski zvezi, ali ga vključeni v organizacijo zaznavajo in prepoznajo ter pripraviti priporočila za vodstvo.
4. Na podlagi izhodišč in ugotovitev kvalitativne raziskave in v 2. točki razvitega modela model prilagoditi prostovoljni gasilski organizaciji.

Magistrsko delo bo strukturirano iz štirih delov. **Prva dva dela** bosta vsebovala poglobljen teoretičen pregled znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, strokovnih člankov ter spletnih virov s področij prostovoljstva, prostovoljnih organizacij in avtentičnega vodenja. Uporabljena bo opisna metoda, ki pojave opisuje, opazuje in primerja, analizira in sklepa na povezave. Poleg opisne bom v magistrskem delu uporabila tudi primerjalno metodo, s katero bo izvedena primerjava posameznih avtorjev. Različne ugotovitve bodo združene z uporabo metode kompilacije.

Tretji, krajši **del** magistrskega dela, bo model avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji. Do razvoja modela bom poskušala priti preko teoretičnih izhodišč konstruktov prostovoljstva, prostovoljnih organizacij in avtentičnega vodenja. V nadaljevanju mi bo razviti model služil kot pomoč pri razvoju modela avtentičnega vodenja v gasilski organizaciji, ki ga bom poskušala razviti v zadnjem delu magistrske naloge in pri razvoju katerega si bom pomagala tudi z ugotovitvami iz študije primera.

Zadnji del magistrske naloge bo študija primera prostovoljne gasilske organizacije. Za izdelavo študije primera bom uporabila kvalitativno analizo znanstveno raziskovalnega dela, ki bo opravljena s pomočjo anketnih vprašalnikov in delno strukturiranega globinskega intervjuja. Namen analize kvalitativnih anket in kvalitativnega globinskega intervjuja bo zavrnitev ali sprejem dveh hipotez, ki sta osnova modelu, ki ga bom razvila v tem delu. Prva hipoteza pravi, da je v Kraški gasilski zvezi prisotno avtentično vodenje, druga hipoteza pa pravi, da člani Kraške gasilske zveze avtentično vodenje zaznavajo in prepoznavajo. Študije teoretičnih podlag avtentičnega vodenja in prostovoljnih organizacij bodo osnova pri preučevanju magistrskega dela. Da bi zagotovila zanesljivost in veljavnost, merjeno v kvalitativnem raziskovanju, bo raziskava opravljena na vzorcu vseh vodij prostovoljnih gasilskih društev v Kraški gasilski zvezi in dela članov društev (posledično zveze), kar predstavlja notranje okolje organizacije. Vprašalnik bo različen za različne udeležence in bo vseboval ključne elemente prostovoljstva, prostovoljnih organizacij in avtentičnega vodenja. Poleg opisne metode bom uporabila tudi tehniko sekvenčnih analiz v kvalitativnem raziskovanju, s katerimi bom posnela stanje sekvenc in za vsako naredila raziskavo. Vsaki sekvenci bom opredelila svoj problem in konceptualizacijo, ki se bo preverjala in razširila v naslednji sekvenci.

1 PROSTOVOLJNE ORGANIZACIJE IN PROSTOVOLJSTVO

1.1 Značilnosti prostovoljnih organizacij v Sloveniji

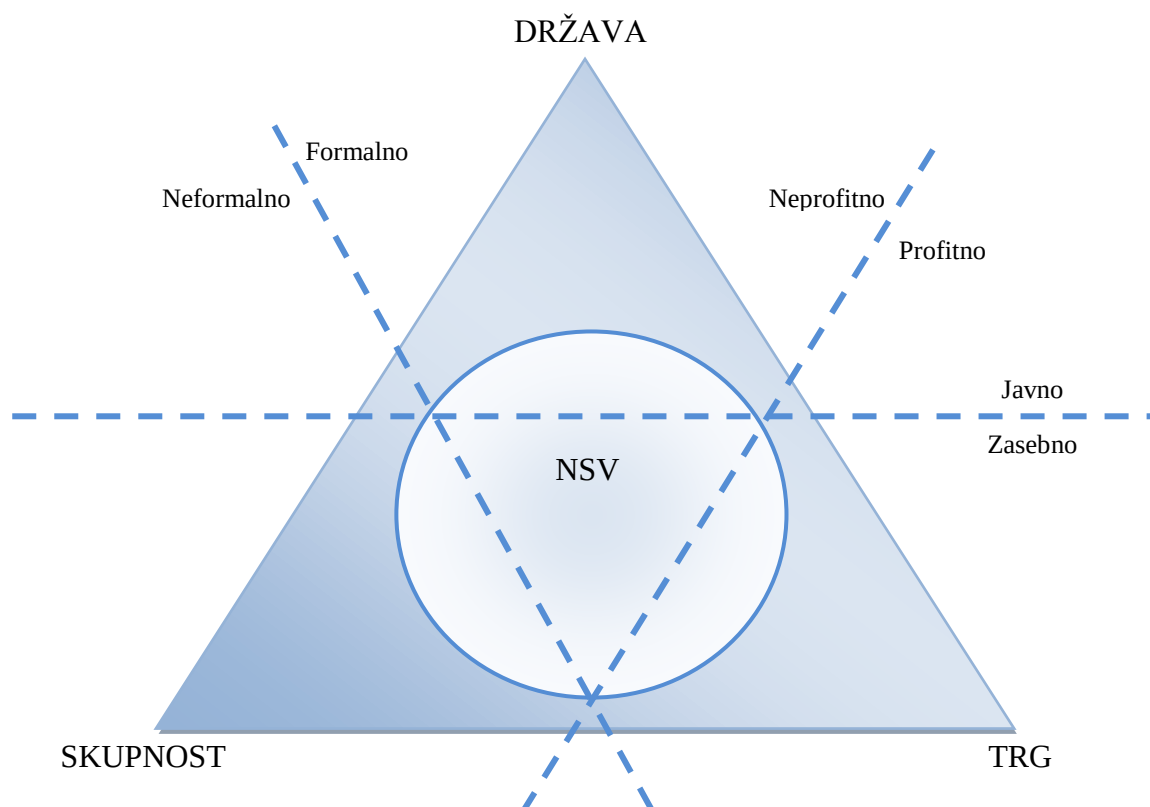
1.1.1 Zgodovina in umestitev v sistem blaginje

Za začetek prostovoljstva lahko definiramo konec 18. in sredino 19. stoletja ko so se začele uveljavljati lokalne samouprave. Ker se je pokazala potreba po profesionalizaciji socialne oskrbe, je bilo prostovoljstvo že kmalu potisnjeno v ozadje (Kvaternik, 2010, str. 4). Bistveno spremembo na področju neprofitno prostovoljnega sektorja predstavlja koncept pluralnega sistema, saj priznava neprofitno prostovoljnemu sektorju in neformalnemu sektorju enakovredno

vlogo, kot jo imata javni in profitni sektor, in vse sektorje obravnava kot komplementarne, med seboj povezane in sodelujoče (Evers, 1995). Tudi slovenska družba ima dolgo in obsežno tradicijo interesnega združevanja in samoorganiziranosti, čeprav je po drugi svetovni vojni večina društev prišla pod državni nadzor ali pa so bila inkorporirana v javni sektor. Fundacije so bile nacionalizirane, ekspropirane ali so prenehale obstajati (Črnak Meglič & Vojnovič, 1997, str. 155). S strani družboslovja so bile privatne neprofitne organizacije ponovno odkrite šele v začetku 80-ih let (Kolarič, 2002, str. 33).

Neprofitno prostovoljni sektor se je razvil okoli leta 1970 kot odgovor na vprašanje, kako se rešiti iz krize socialne države, v kateri se je znašla večina zahodnoevropskih industrijsko razvitih držav. Glavna skrb držav je bila, da bi se zmanjšala vloga države pri zagotavljanju kolektivnih dobrin in storitev in prenašanje te odgovornosti na druga področja (Črnak Meglič & Vojnovič, 1998, str. 3). Začelo se je iskanje novih rešitev pri zadovoljevanju socialnih potreb ljudi (Vojnovič, b.l., str. 1) Družboslovje je kot alternativo dragim, rigidnim, brezosebnim in birokratskim javnim dobrinam odkrilo privatne neprofitne organizacije (Kolarič, 2002, str. 33). Pestoff (1992) je blaginjski trikotnik, ki je prikazan na Sliki 1, oblikoval v začetku 20. stoletja in z njim postavil posamezne sektorje v medsebojni odnos.

Slika 1: Umestitev neprofitno prostovoljnega sektorja v sistem blaginje



Vir: V. A. Pestoff, *Third Sector and Co-operative Service – An Alternative to Privatization.*, 1992.

Trikotnik, ki ga prikazuje Slika 1, sestavljajo država, ki pokriva javni sektor, trg, ki pokriva profitni prostor, in skupnost, ki predstavlja neformalni prostor skupnosti. Sredino predstavlja neprofitno prostovoljni sektor, kar predstavlja njegovo mešano naravo. Evers in Winterberger (v

Črnak Meglič & Vojnovič, 1998, str. 154) sta razvila koncept mešane blaginje, kjer zagovarjata mešanost neprofitno prostovoljnega sektorja, ki naj bi bil zaradi tega tudi najbolj inovativen in integrativen sektor. Vseboval naj bi različne vrste organizacij (prostovoljne, skupine za samopomoč, kooperativne, samozaposlovalne idr.), ki jih najdemo na različnih točkah trikotnika. Delovanje nekaterih je bližje javnim servisom, delovanje drugih pa bolj usmerjeno na trg, tretjih je bližje neformalnim oblikam delovanja.

Mesec (2006, str. 21) navaja drugačno delovanje prostovoljnih organizacij v zadnjih desetletjih. Spremenil se je koncept delovanja in oblikoval se je termin sodobno prostovoljstvo. Sodobno prostovoljstvo deluje po lastni paradigmi, ki jo je treba upoštevati, od pridobivanja prostovoljcev, njihovega usposabljanja in izvajanja prostovoljnega dela ter akcij, vse do skrbi za vzdrževanje dobre prostovoljske kondicije (Ramovš, 2001). Ramovš (2007, str. 12) dodaja, da ko imamo opravka s sodobnim prostovoljstvom, pomoč poteka: (1) neslužbeno in brez plačila, (2) v prostem času, (3) po njegovi smiselni odločitvi in (4) iz človekoljubnega oziroma solidarnega stališča. Ker je v Sloveniji javni sektor dobro razvit, delovanje neprofitno prostovoljnega sektorja nima veliko prostora. Tovrstne organizacije se tako pojavljajo samo na področjih, kjer poseganje države ni zadovoljivo ali kjer se država ne odzove dovolj hitro. Prostovoljne organizacije pa z vzpodbujanjem prostovoljnega dela in prispevki posameznikov ter podjetij mobilizirajo latentne socialne vire, ki jih javni sektor ne more. Razmere, v katerih je Slovenija, bi slej ko prej morale ustvarjati pogoje, kjer bi posamezniki bili sposobnejši in bi odgovarjali za svoj razvoj in za razvoj družbe (Vojnovič, b.l., str. 2). Tako bi se ustvarile razmere, kjer se prostovoljni sektor prizna kot možen enakopraven partner profitnemu sektorju in vladi. Najnovejši Zakon o prostovoljstvu pa prispeva pomemben korak v to smer.

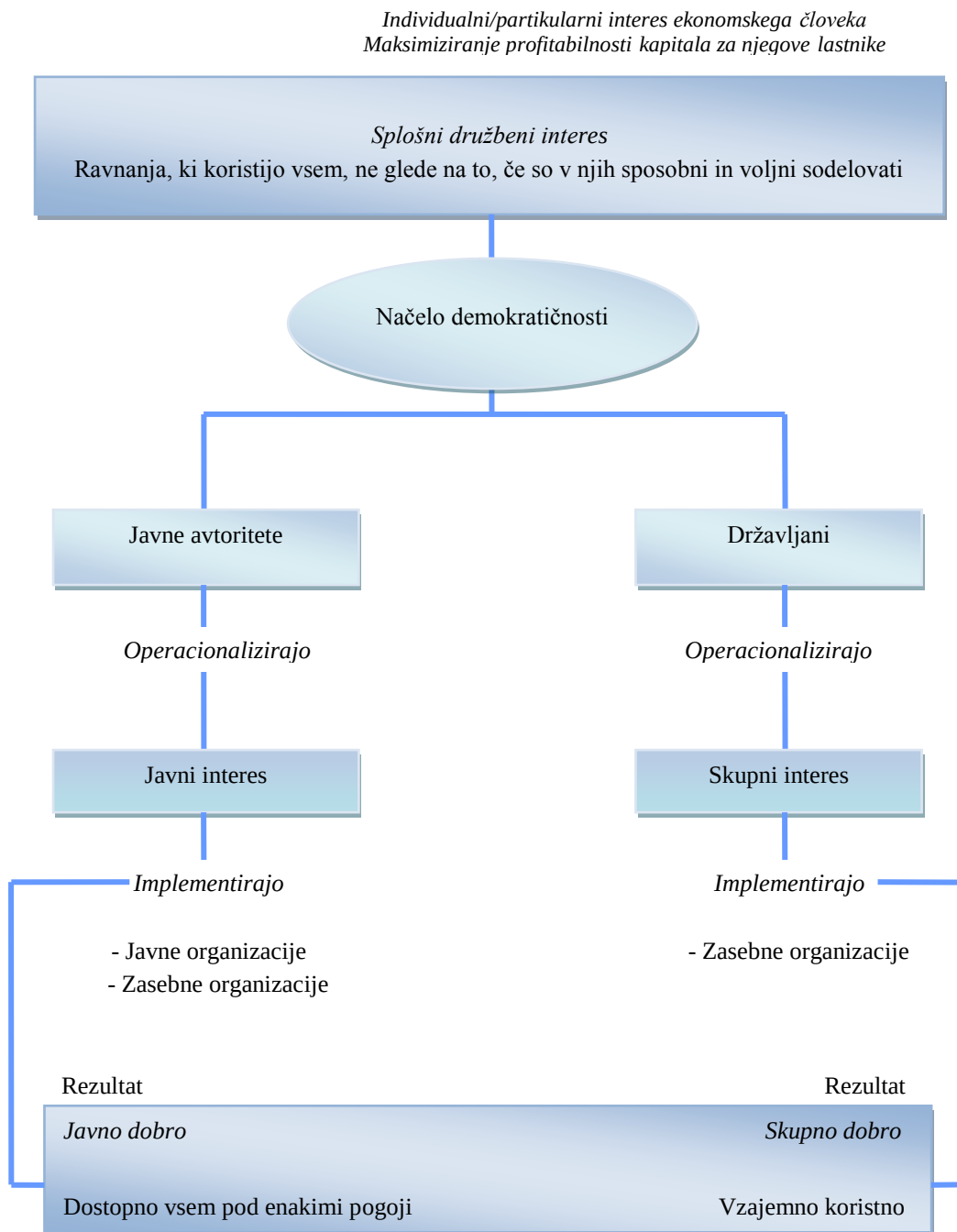
1.1.2 Nevladne, neprofitne in prostovoljne organizacije

Neprofitne organizacije in neprofitni sektor ter neprofitni management so termini, ki se jih pogosto uporablja, praviloma pa nikoli ne definira (Kolarič, 2002, str. 29). Rus (1994, str. 959) neprofitne organizacije razlaga kot skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček. Če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vraga nazaj v dejavnosti organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev. Smisel obstoja neprofitnih organizacij je delovanje v splošnem družbenem interesu, ki pomeni delovanje v splošno družbenokoristne namene (Kolarič, 2002, str. 29). Interese javnih in privatnih avtoritet nam prikazuje Slika 2.

Neprofitne organizacije v splošnem lahko razvrščamo po dveh kriterijih, uporaba samega pojma pa nam pokrije dve osnovni vrsti teh organizacij. Javne organizacije na eni strani, ki so namenjene javnemu interesu in so ustanovljene s strani javnih avtoritet, in privatne ali zasebne organizacije na drugi strani, ki so namenjene tako javnemu kot skupnemu interesu in so ustanovljene s strani pravnih in fizičnih oseb. Javne avtoritete ciljev in ravnanj ne le definirajo, ampak jih tudi implementirajo in s tem namenom ustanavljajo svoje organizacije (javne šole, vrtce, javna podjetja). Medtem ko privatne ali zasebne definirajo cilje, ki so v javnem interesu,

implementacijo prepustijo privatnim organizacijam (Kolarič, 2002, str. 30). Legitimno operacionalizacijo splošnega družbenega interesa predstavljata tako javni kot skupni interes (Monnier & Thiry, 1997).

Slika 2: Neprofitne organizacije v službi splošnega družbenega interesa

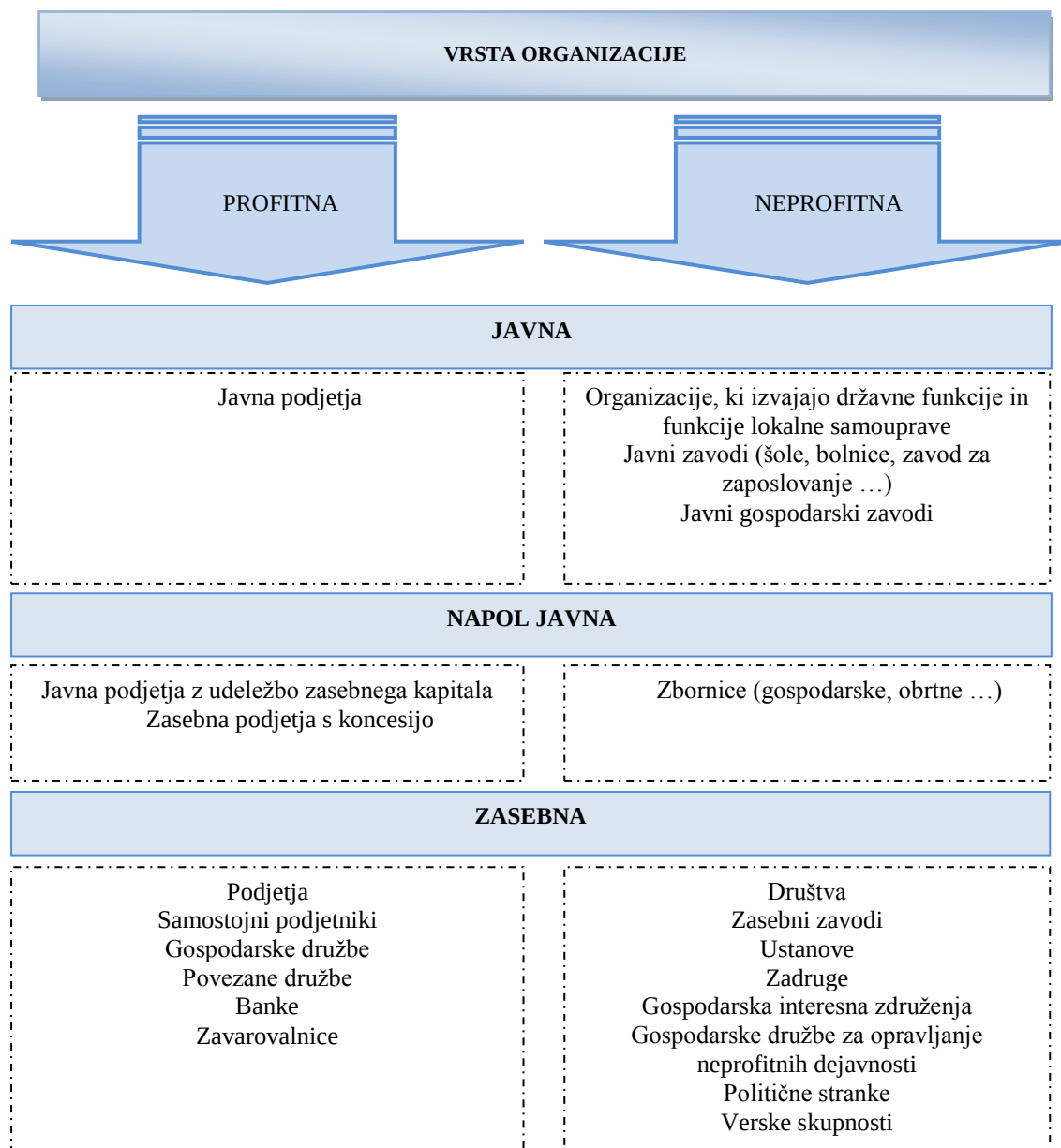


Vir: Z. Kolarič, Različni znanstveno teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij, 2003, str. 32.

S pojmom neprofitna organizacija se je ukvarjala tudi Mesec (2006, str. 2), ki neprofitno organizacijo definira kot ciljno orientiran, socialen, odprt, dinamičen in sestavljen sistem, katere cilj je zadovoljevati potrebe različnih interesnih skupin s proizvodi in storitvami. Ustvarjenega dobička organizacija ne sme razdeliti med člane, temveč ga nameniti za razširitev, rast in

izboljšanje kakovosti storitev in dobrin. Delitev na pridobitno in nepridobitno v skladu z vsemi organizacijskimi oblikami Mesec (2006, str. 6) razdeli tako, kot je prikazano na Sliki 3. Schwarz (1996) je na podlagi nemške teorije, neprofitne organizacije razdelil najbližje naši ureditvi, njegovo razdelitev prikazuje Tabela 1.

Slika 3: Delitev na pridobitne in nepridobitne oblike v Sloveniji



Vir: B. Mesec, *Življenjski cikel nepridobitne organizacije*, 2006, str. 1–2.

Kolarič in Rakarjeva (2010, str. 5) zasebne neprofitne organizacije, ki so predmet proučevanja, vidita kot organizacije, ki so sposobne uporabljati državna sredstva in funkcionirati v skladu z zahtevami države, pa vseeno ohranjajo lastnosti zasebnih organizacij glede na ustanovitelja. Čeprav so se sposobne vesti tržno, še vedno ohranjajo neprofitnost, kar je cilj in smisel njihovega obstoja. Te organizacije delujejo v javno in skupno dobro in so sposobne zajemati iz neformalnih socialnih mrež pa so še vedno formalne organizacije, ki jih vodijo pravila in norme. Te

organizacije so podobne in različne drugim organizacijam, a hkrati zelo raznovrstne, ker nimajo »diference specifik«.

Tabela 1: Delitev neprofitnih organizacij v Sloveniji

Državne neprofitne organizacije	
Izvajalci javnih služb	Javna uprava in javna podjetja ter zavodi, ki opravljajo določene javne dejavnosti po demokratični poti.
Napol državne neprofitne organizacije	
Institucije javnega prava	Zbornice in socialni skladi, ki opravljajo naloge, dodeljene na podlagi zakonske osnove; članstvo v njih je obvezno; nekaj dejavnosti izvajajo po lastni pobudi.
Zasebne neprofitne organizacije	
Neprofitne organizacije na področju gospodarstva	▪ Poslovna združenja ▪ Organizacije delojemalcev ▪ Poklicna združenja ▪ Organizacije potrošnikov ▪ Zadruga
Druženokulturne neprofitne organizacije	▪ Športna društva ▪ Društva za dejavnosti v prostem času ▪ Cerkve, sekte ▪ Zasebni klubi ▪ Spiritistični krožki
Politične neprofitne organizacije	▪ Politične stranke ▪ Organizacije za varovanje domovine, narave, okolja ▪ Politično usmerjena združenja in društva ▪ Organizirane državljske pobude
Socialne neprofitne organizacije	▪ Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem ▪ Dobrodelne organizacije in društva ▪ Skupine za samopomoč

Vir: Prirejeno po Schwarz v Mesec, 2006, str. 23

Salamon in Anheier (1996) neprofitni sektor definirata kot sektor z velikim spektrom organizacij, ki imajo pet ključnih karakteristik: (1) organizacija je formalno ustanovljena, (2) organizirana je ločeno od državnih organov in oblasti, (3) je neprofitno naravnana, (4) je samostojna pri vodenju poslovanja in (5) temelji na prostovoljnosti. Kljub temu da teoretično lahko razdelimo javne in privatne neprofitne organizacije, privatne neprofitne organizacije ne predstavljajo čiste pozitivne alternative dragim in neučinkovitim javnim neprofitnim organizacijam. Te organizacije so zelo raznolike. Z vidika upravljanja neprofitnih organizacij je potrebno vedeti, da ni slučajno, da v enih družbah privatne neprofitne organizacije gravitirajo bolj proti državi, v drugih bolj proti trgu in v tretjih bolj proti neformalnim socialnim mrežam (Kolarič, 2002, str. 42). Černak Megličeva in Vojnovičeva (1997, str. 165–166) sta opredelili oblike neprofitnih prostovoljnih organizacij v Sloveniji, ki so prikazane v Tabeli 2 in ki jih posebej in natančno opredeljuje ter regulira tudi slovenska zakonodaja. V skladu s strukturno-operacionalno definicijo neprofitnih organizacij se med zasebne neprofitne organizacije uvrščajo tudi zbornice, sindikati in politične stranke (Kolarič & Rakar, 2010, str. 6).

Tabela 2: Zasebne neprofitne prostovoljne organizacije v Sloveniji

Društvo	▪ Organizacije so prostovoljne neprofitne oblike združevanja ljudi in so pravne osebe zasebnega prava. ▪ Lahko pridobijo status delovanja v javnem interesu, ki jim ga na podlagi zakona lahko podeli ministrstvo, ki je odgovorno za posamezno področje. ▪ V primeru, da društva opravljajo pridobitno dejavnost, za katero je po zakonu določen maksimalni obseg, morajo pridobljena sredstva porabiti v namen njihove osnovne dejavnosti.
Fundacija	▪ Nečlanske organizacije, vezane na določeno premoženje. ▪ Ustanoviti jih je mogoče, če obstajajo zanje zadostna sredstva.
Privatni zavod	▪ Lahko jih ustanovijo pravne ali fizične osebe za opravljanje dejavnosti na področju znanosti, kulture, športa, zdravstva, vzgoji in izobraževanja, otroškem, socialnem in invalidskem varstvu, varstvu okolja, varstvu narave in kulturne ter verske namene.
Družba z omejeno odgovornostjo	▪ So ena izmed oblik gospodarskih družb, ki lahko ustvarjajo profit. Če pa so ustanovljene kot socialna podjetja, lahko delno ali v celoti opravljajo nepridobitno dejavnost.
Zadruga	▪ Temeljijo na prostovoljnem združevanju članov in enakopravnem upravljanju in so ustanovljene za pospeševanje gospodarske koristi svojih članov.
Cerkvena organizacija	▪ Prostovoljna neprofitna združenja fizičnih oseb, ki jih združuje versko prepričanje. ▪ Lahko pa opravljajo tudi dejavnost, ki je opredeljena kot dejavnost posebnega družbenega pomena.

Vir: A. Černak Meglič in M. Vojnovič, Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji, Družboslovne razprave, 1997, str. 165–166.

Glede na število prebivalcev pride v Sloveniji na eno neprofitno prostovoljno organizacijo približno 250 ljudi, kar bi nam lahko kazalo na dobro razvit neprofitni sektor. Vendar pa ne gre zanemariti dejstva, da je veliko število društev neaktivnih in niso izbrisana iz registra davčnih zavezancev (takih naj bi bilo približno ena tretjina). Večina društev tudi deluje v interesu članov in ne v javno korist (Vrečko, 2003, str. 27). To pa kaže na to, da imamo v Sloveniji slabo razvit neprofitni sektor. Kolarič (2003, str. 54) v svoji raziskavi v letih 1997 in 1998 sicer navaja, da se Slovenija uvršča med države z največ neprofitnimi prostovoljnimi organizacijami. Največ tovrstnih organizacij predstavljajo društva, med njimi tista, ki so usmerjena predvsem v potrebe in interese svojih članov ter delujejo na prostovoljni podlagi. Ostalih oblik je le okrog 3 %. Konec leta 1997 je bilo registriranih okrog 15.000 društev, 350 verskih skupnosti, 160 zasebnih zavodov, 120 zadrug in 60 ustanov (Šporar, 2002, str. 316). Najštevilčnejša društva v Sloveniji so na področju športa in rekreacije, kulture, tretje mesto zasedajo gasilska društva. Veliko je društev na področju zdravstva in socialnega varstva, medtem ko jih je na področju izobraževanja že bistveno manj.

Članstvo in prostovoljno delo v prostovoljnih organizacijah je v Sloveniji po letu 1999 pomembno poraslo, vseeno pa Slovenija ostaja država s slabo razvitim socialnim omrežjem, kar ima posledice tako za posameznika kot celotno družbo. Kratkoročne in dolgoročne posledice lahko opredelimo kot (Hanžek & Gregorič, 2001, str. 61): (1) nizka stopnja socialne integracije prebivalstva, (2) ovirana možnost participacije in soodločanja na vseh ravneh družbe, (3) ne/dostopnost uporabnih in koristnih informacij, (4) nizka intenziteta medosebnih odnosov, (5) nizko zaupanje in redki socialni odnosi izven primarnih skupin.

1.2 Prostovoljstvo in prostovoljec

1.2.1 Definicija prostovoljstva in pojem prostovoljec

Dolgo časa smo v Sloveniji čakali, da bi se prostovoljstvo uredilo celovito in sistemsko. Neurejenost tega področja je bila marsikdaj tudi ovira pri izvajanju posameznih prostovoljnih del. S sprejemom Zakona o prostovoljstvu (Ur. l. RS, št. 10/2011 v nadaljevanju ZProst) prostovoljstvo pridobiva na pomenu in pridobiva sistemske vzvode za njegov razvoj. Omenjeni zakon ureja pomembna vprašanja nevladnih organizacij, kjer bodo združeni interesi vseh prostovoljcev in prostovoljnih organizacij. Po omenjenem ZProst je prostovoljstvo v 2. členu definirano kot družbeno koristna aktivnost posameznikov, ki s svojim delom, znanjem in izkušnjami prispevajo k izboljšanju kakovosti življenja posameznikov in družbenih skupin ter k razvoju solidarne, humane in enakopravne družbe. Prostovoljstvo je proces vseživljenjskega učenja. Poleg tega pa krepi medsebojno solidarnost ljudi, spodbuja razvoj človeških zmožnosti, zagotavlja družbeno povezanost in sodelovanje pri reševanju problemov posameznikov in družbe. Kvaternik za definiranje prostovoljstva uporablja sedem pojmov, njihova razlaga je združena v Tabeli 3.

Tabela 3: Definicija prostovoljstva po Kvaterniku

Pojem	Opis
Svobodno izbrano	▪ ljudje vstopijo v prostovoljno delo po osebni pozitivni pristanku, z lastnim motivom; ▪ prostovoljec delo tudi sam sooblikuje; ▪ delo služi za zadovoljevanje osebnih potreb in potreb po razvoju lastne osebnosti;
Odgovorno opravljeno	▪ temelji na človekovi specifični usposobljenosti (izkušnje, poznavanje življenjskih okoliščin, kritična samozavest, kreativnost, spontanost); predpostavlja primerno kvalificiranost; ▪ vključuje pravico do pridobitve potrebne kvalifikacije; ▪ izvaja se samostojno in kooperativno, ni dirigiranih navodil, ni predmet neke oskrbe, ni zgolj nadomestilo tam, kjer manjka redno zaposlenih;
Neplačano	▪ materialno neodvisno in zato brez utesnjujoče zavezanosti; ▪ ni namenjeno za lastno preživetje; ▪ je delovno področje, nepovezano z denarjem;
Strukturirano	▪ dogaja se načrtno in z jasno določenimi cilji; ▪ vključeno je v strukturne okvire (institucija, občina, društvo, gibanje ...); ▪ temeljiti mora na obojestranskem sprejemljivem dogovoru;
Javno priznано	▪ ima določen vpliv na življenje ljudi; ▪ odgovarja temeljnim družbenim vrednostnim normam; ▪ je združljivo s splošnim vrednotenjem dejavnosti; ▪ ima določen vpliv na življenje ljudi (to pomeni, da se razlikuje od povsem privatnih namenov, kot je npr. hobi);
Delo	▪ je vidno in splošno relevantno delovanje; ▪ predpostavlja pripravljenost za osebno angažiranje;
V dobro drugih	▪ razlikuje se od samopomoči in pomoči sorodnikom; ▪ naravnano na skupno dobro, omogoča minimalno distanco do prejemnika pomoči ter mu ne jemlje dostojanstva.

Vir: P. Kvaternik, *Prostovoljno delo, Teološki temelji in pastoralna aplikacija prostovoljstva v Cerkvi (Skripta za visokošolski program)*, 2010, str. 2.

Če Kvaternikovo razlago prostovoljstva primerjamo z ZProst vidimo, da imata obe zadevi isto rdečo nit. ZProst v svojem besedilu namreč prostovoljno delo definira kot delo, ki ga posameznik po svoji svobodni volji in brez pričakovanj plačila ali kakšnih koristi zase opravlja v dobro drugih ali v splošno korist. Podobno navaja tudi Sheard (1995, str. 115), ki pravi, da se tradicionalne definicije prostovoljstva osredotočajo na tri elemente: darovanje časa, svoboda izbire in odsotnost plačila. Prostovoljstvo je sodobna oblika solidarnosti, ki je temeljna človeška lastnost. Najbolj se ta neločljiva povezanost samopomoči in solidarnosti vidi v zdravem prostovoljstvu (Ramovš, 2001, str. 314–321). Formalno prostovoljstvo se izvaja znotraj organizacijskega konteksta in je definirano kot neplačano in neobvezno delo za druge ljudi, organizacije in družbe (Van Daal v Hustinx in Lammeryn, 2003, str. 167).

V širši družbi se kot asociacija na prostovoljca največkrat pojavlja karkteristika, da je to človek, ki za svoje delo ne prejema denarnega plačila. Kristančič (2004, str. 24) je za idealnega prostovoljca označil človeka, ki ima naslednje lastnosti: (1) osnovno znanje o področju, na katerem dela; (2) osebne kvalitete (čustvena toplina, intuicija, avtentičnost, pristnost, empatičnost), (3) je neposesiven, (4) ima komunikacijske veščine (poslušanje, govorjenje, odzivanje, mišljenje), (5) se udeležuje ustreznega izobraževanja in usposabljanja. Pravnoformalno pa ZProst prostovoljca opredeljuje kot posameznika, ki opravlja prostovoljno delo in je po zakonu lahko vsakdo, razen če zakon ne določa drugače.

1.2.2 Socialnopsihološki okvir prostovoljstva

Na področju socialnopsihološkega okvira prostovoljstva gre omeniti socialnopsihološke teorije (Teorija o motivaciji in hierarhiji človekovih potreb – Maslov 1966, Teorija socialnega izbora – Margolis 1982, teorija socialne izmenjave – Homans 1968), ki izpostavljajo možnost samoaktualizacije in samorealizacije, ki jo omogočajo privatne neprofitne organizacije preko vključevanja prostovoljne akcije in dobrodelnosti (Kolarič, 2002, str. 34). Kot pozitivno socialno oziroma prosocialno delovanje štejemo pomoč v stiski, nudenje uslug prijateljem ter sodelovanje v neprofitnih organizacijah (Peterlin, 2005, str. 9).

Za delovanje v prostovoljstvu sta pomembni nesebičnost in pomoč drugim, ne da bi za to pričakovali nagrado. Nagrada je v tem primeru notranje zadovoljstvo tistega, ki je pomagal, storil dobro delo oziroma, se je obnašal v skladu z družbenimi načeli. V psihologiji je tak človek imenovan altruist, njegovo obnašanje pa altruizem. Bierhoff (v Ule Nastran, 2000a, str. 239) je določila dva pogoja altruizma. Prvi pogoj je, da drugi osebi storimo kaj dobrega, drugi pogoj je svoboda izbire, in pomeni, da se denimo prostovoljec sam javi za pomoč. Smith (1995, str. 789) za človeka, ki deluje altruistično, predpostavlja določene sposobnosti in določene okoliščine. Altruistični človek je nekdo, ki je (1) sposoben prepoznati alternativne možnosti, (2) se zaveda, da ima obnašanje enega človeka vpliv na druge ljudi, in (3) je sposoben preseči svoj ego.

1.2.3 Prostovoljno delo in motivi za prostovoljno delo

Prostovoljno delo je vsako strokovno ali laično delo, ki ga nekdo opravlja na preventivnem,

kurativnem, informativnem, skrbstvenem ali katerem drugem področju, če ga opravlja nepoklicno, brezplačno v svojem prostem času. Predstavlja osebno odločitev posameznika, ki temelji na solidarnostnem stališču do človekovih potreb ali težav. Tako delo je neprisilno in neplačano (Ramovš, 2001, str. 314). Danes živimo v zelo brezosebni družbi, kjer nastajajo nesorazmerja med bogatimi in revnimi, zaposlenimi in brezposelnimi ter med tistimi, ki lahko uživajo različne materialne dobrine, in tistimi, ki živijo iz dneva v dan. Prav prostovoljstvo lahko marsikdaj omili te razkorake in pripomore k pravičnejšemu oziroma humanejšemu svetu ter marsikdaj povrne ljudem in svetu človeško dostojanstvo. Pomoč, ki jo nudijo prostovoljci, je neprecenljiva, ker se v človeškem kapitalu skriva neizmerna moč (Hauptman, 2011, str. 6). Na vprašanje zakaj se prostovoljci odločajo za prostovoljno delo, ni mogoče najti enega samega odgovora. Mikuš Kos (1996, str. 90) je povzela pričakovanja prostovoljcev, ki jih je dala ena izmed raziskav, na kateri so prostovoljce povprašali, kakšna so njihova pričakovanja glede prostovoljnega dela. Odgovorili so: občutek dobro opravljenega dela, povezovanje in sodelovanje med ljudmi, delo v ugledni ustanovi, usposabljanje svojega znanja, spretnosti in sposobnosti, možnost pridobivanja izkušenj, bogatitev življenja. Z motivi prostovoljnega dela sta se ukvarjala tudi Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela in Slovenska filantropija (v Peterlin, 2005, str. 16), ki sta razvila model motivov posameznika za prostovoljno delo, kar prikazuje Slika 4.

Slika 4: Model motivov za prostovoljno delo



Vir: J. Peterlin, *Strategije vključevanja, motiviranja in ohranjanja prostovoljcev v prostovoljnih organizacijah*, 2005.

Kot je razvidno s Slike 4, obstajajo motivi za prostovoljno delo na več nivojih. Posameznik išče svoje motive v osebni rasti, pridobivanju znanj, spretnosti in izkušenj. V socialni mreži prostovoljnega dela posameznik, ki se ukvarja s prostovoljnim delom, najde motive v pomoči drugim in socialnih stikih. Motivi, ki jih posameznik najde na področju družbenega sistema, so pridobivanje statusa v družbi in aktivno državljanstvo.

Med zgoraj nakazanimi dejstvi je mogoče najti glavne motive za prostovoljno delo. Hanžek in Gregorič (2001, str. 59–60) sta ločila tri vrste motivacije in dva sklopa za opravljanje prostovoljnega dela. Prvi sklop zajema tradicionalni tip motivacije, ki vključuje solidarnost, čast, vero, moč, možnost dajati in prispevati skupnosti, in moralno-altruistični tip motivacije, kjer so v ospredju usmiljenje, sočutje in občutek dolžnosti ter osebno trpljenje. V drugem sklopu pa je postmaterialistični tip motivacije za prostovoljno delo, znotraj katerega je izpostavljena posameznikova lastna potreba in zavedanje o potrebah drugih po socialnih stikih in varnosti, kot so pridobivanje izkušenj, osebno zadovoljstvo in drugi razlogi. Slednji tip motivacije je značilen za skandinavske države. Slovenija je po članstvu in delu v prostovoljnih organizacijah najbolj podobna Romuniji, Bolgariji in Madžarski. Avtorja sta Slovenijo uvrstila v drugi tip motivacijskih dejavnikov, ki se imenuje tudi motivacija egoističnega žrtvovanja za druge iz usmiljenja in v kateri udeleženci kooperativno obliko prostovoljnega dela dosežejo šele, ko ne delajo več za druge ali zaradi sebe temveč, za druge in hkrati zase. V tem je Slovenija podobna Islandiji in Portugalski.

1.3 Opredelitev in vloga prostovoljstva

1.3.1 Opredelitev prostovoljstva v Sloveniji in Evropi

Opredelitev pojma nepridobitno prostovoljna organizacija v je Sloveniji tudi zakonsko določena, vendar je zaradi dejstva, da je to področje z novim Zprost pravnoformalno urejeno na novo, razlaga zaenkrat preveč splošna. Različni avtorji, ki razlagajo pojem prostovoljne organizacije, uporabljajo za opredeljevanje takih organizacij in prostovoljcev različne izraze. Pričakujemo lahko, da se bodo ti pojmi sedaj nekoliko razjasnili saj prav ZProst podrobneje definira pojme, povezane s prostovoljstvom. Mesec (2006, str. 21) poudarja, da imajo prostovoljne organizacije posebne zmogljivosti, ki jim omogočajo, da na edinstven in hkrati pomemben način prispevajo k razvoju družbe. Delovanje prostovoljnih organizacij vnaša nekaj posebnega in hkrati zelo pomembnega v zmanjševanje revščine, neenakosti. S svojo neprofitnostjo in z obstojem zunaj državnih institucij so v veliki meri samoupravne tvorbe, katerih dobiček se ne deli med člani.

Pomen prostovoljstva nam pomagajo razložiti zakonodaja, predpisi, akti, raziskave in publikacije, ki se ukvarjajo s tem pojmom. Zakonodaja na tem področju je v Sloveniji zelo bogata in s pojmom prostovoljstvo se ukvarjajo tudi zakoni, ki v osnovi nimajo povezave s prostovoljnim delom. Da pa bi v nadaljevanju lažje razumeli prostovoljstvo v Sloveniji, so v Tabeli 4 združene ureditve in pojmi prostovoljstva, kot jih imajo urejene nekatere evropske države.

Tabela 4: Primerjalno pravni pregled ureditve prostovoljstva v Evropi

Hrvaška	
Zakon	▪ Zakon o prostovoljnem delu je bil sprejet leta 2007. ▪ Prostovoljstvo je prostovoljno vlaganje prostega časa, truda, znanja in veščin, ki se izvajajo z namenom opravljanja uslug in aktivnosti za dobrobit druge osebe ali za splošno dobrobit. ▪ Zakon definira tudi dolgoročno prostovoljstvo, ki se opravlja najmanj 20 ur tedensko in najmanj tri mesece brez prekinjanja.
Prostovoljec	▪ Je poslovno sposobna oseba, ki opravlja prostovoljno delo v Republiki Hrvaški ali v tujini, skladno z obstoječimi nacionalnimi in mednarodnimi predpisi. ▪ Mladoletni prostovoljec pa je oseba, mlajša od 18 let, ki opravlja prostovoljno delo v Republiki Hrvaški.
Prostovoljna organizacija	▪ Je organizacija, ki organizira prostovoljno delo, in je lahko vsaka pravna oseba, ki je registrirana po nekaterih zakonih, pa tudi verska skupnost, javna ustanova, turistična skupnost in druga neprofitna pravna oseba. ▪ Državna telesa in lokalne skupnosti so prostovoljne organizacije le, kadar tako določa zakon.
Uporabnik	▪ Fizična ali pravna oseba, ki prejme usluge prostovoljca
Pravice prostovoljcev	Pravica do: ▪ potrdila o prostovoljnem delu, ▪ sklenitve dogovora o prostovoljnem delu, ▪ seznanitve s Kodeksom prostovoljskega dela in etičnimi pravili za posamezno obliko dela, ▪ primerne usposabljanja, ▪ strokovne pomoči in podpore med prostovoljnega delom, ▪ seznanitve s pogoji opravljanja prostovoljnega dela in z nevarnostmi specifične oblike prostovoljnega dela, ▪ povrnitve dogovorjenih stroškov v zvezi z opravljanjem prostovoljnega dela, ▪ primernih in varnih pogojev dela in do zaščitne opreme, ▪ dnevnega odmora, ▪ varstva osebnosti in osebnih podatkov, ▪ sodelovanja pri odločanju o vprašanih, ki se tičejo prostovoljnega dela.
Makedonija	
Zakon	▪ Zakon o prostovoljnem delu je bil sprejet leta 2007. ▪ Prostovoljno delo je definirano kot brezplačno prostovoljno osebno nudenje uslug, znanja in spretnosti v korist druge osebe ali organizacije.
Prostovoljec	▪ Je fizična oseba, ki nudi usluge, spretnosti in znanje drugim osebam ali organizacijam prostovoljno brez kakšne finančne ali druge osebne koristi. ▪ Mladoletni prostovoljec do 18. leta starosti lahko opravlja prostovoljno delo ob pisnem soglasju zakonitih zastopnikov. ▪ Prostovoljci, stari med 15 in 18 let, opravljajo prostovoljna dela ob upoštevanju zakona o delovnih razmerjih. ▪ Tujec mora za opravljanje prostovoljnega dela predhodno pridobiti soglasje ministrstva za delo.
Prostovoljna organizacija	▪ So lahko nevladne organizacije, verske skupnosti, pa tudi javni subjekti. ▪ Organizator prostovoljnega dela mora imeti program prostovoljstva, s katerim določi potrebo po angažiranju prostovoljcev, vrsto prostovoljnega dela ter predvidi, kako se bo to izvajalo in zavarovalo.

se nadaljuje

Pravice prostovoljcev	Pravica do: ▪ pisnega opisa predvidenega prostovoljnega dela, ▪ usposabljanja, ▪ varstva osebnih podatkov, ▪ dnevnega počitka, ▪ opravičene odsotnosti, ▪ povračila stroškov, povezanih z opravljanjem prostovoljnega dela. Tuji prostovoljci imajo pravico tudi do povrnitve stroškov nastanitve, zdravstvenega zavarovanja in potnih stroškov za njihov prihod in vrnitev.
Madžarska	
Zakon	▪ Zakon o prostovoljnih aktivnostih v javnem interesu je bil sprejet leta 2005. ▪ Ureja prostovoljno delo, ki ga prostovoljci izvajajo za določene organizacije ali v njihovem okviru. ▪ Iz zakona so izvzeti prostovoljni gasilci, krvodajalci in naravovarstveniki. ▪ Prostovoljno delo je delo v korist organizacij brez nagrade v okviru aktivnosti, ki so posebej specificirane. ▪ Ne gre za delo posameznika v lastno dobro, v dobro sorodnika, prostovoljno delo na podlagi zakona, odločbe organa ali v okviru pogodbenega razmerja.
Prostovoljec	▪ Prostovoljec je lahko poslovno sposobna oseba, starejša od 10 let. ▪ Mladolletne osebe lahko opravljajo prostovoljno delo, ki je skladno z njihovimi sposobnostmi, če delo ne predstavlja omejitve pri opravljanju drugih obveznosti. ▪ Mladolletni do 16 let ne smejo opravljati prostovoljnega dela v tujini in imajo omejitve glede časa in počitka.
Prostovoljna organizacija	▪ Definirane so kot gostiteljske organizacije, lahko so državne in lokalne organizacije ter organizacije manjšinskih oblasti, cerkvene organizacije, institucije s pravno osebnostjo, ki imajo dovoljenje državne ali lokalne oblasti za delovanje. ▪ Izvajajo storitve v javnem interesu ali so podpora tem storitvam na področju zdravstva, socialnega varstva, izobraževanja, javnih muzejev in razstav, javnih knjižnic.
Pravice prostovoljcev	▪ Gostiteljska organizacija mora zagotoviti varnost pri delu, omogočiti počitek, seznaniti prostovoljca z vsebino in načinom izvajanja prostovoljnega dela, prostovoljca usposobiti, spremljati in strokovno nadzorovati prostovoljno delo mladoletnih in oseb z omejeno sposobnostjo. ▪ Vsaka prostovoljna organizacija vodi evidenco prostovoljcev z osebnimi podatki in podatki o naravi, času in kraju opravljanja prostovoljskega dela ter ugodnostih in stroških.
Italija	
Zakon	▪ Prostovoljno delo regulira več zakonov: Zakon o prostovoljstvu iz 1991, Zakon o socialnem sodelovanju iz 1991, Zakon o medsebojnem sodelovanju in razvoju prostovoljnih organizacij iz 1987, Zakon o javnih institucijah iz 2000 in Zakon o civilnem služenju. ▪ Prostovoljno delo je delo, ki ga oseba opravlja svobodno in ni plačano.
Prostovoljec	▪ Plačan prostovoljec, ki sodeluje v mednarodnih programih. ▪ Kratkoročni prostovoljec, ki delujejo spontano za neprofitne namene kot podpora nevladnim organizacijam v prostem času, s svojim delom, brez pridobivanja dobička. ▪ Pomeni spontano delovanje prostovoljcev v neprofitne namene, za podporo nevladnim organizacijam v prostem času s svojim delom brez namena pridobivanja dobička običajno na lokalnem nivoju.

se nadaljuje

nadaljevanje

Prostovoljna organizacija	- Prostovoljne organizacije imajo omejitve glede zaposlovanja, saj lahko zaposlijo samo toliko delavcev, kolikor je potrebno za njihovo normalno delovanje in doseganje ciljev. - Prostovoljna organizacija mora zagotoviti zdravstveno zavarovanje za svoje prostovoljce
Pravice prostovoljcev	Prostovoljci imajo pravico do povračila stroškov in so zavarovani za primere nesreče pri delu.
Avstrija	
Zakon	- Novi zakon, ki ureja prostovoljstvo, so sprejeli leta 2002 na podlagi predhodnega zakona iz leta 1951. - Prostovoljno delo je definirano kot delo na lastno pobudo, vendar znotraj nekega strogega okvira, mora biti v korist skupnosti in ne v lastno korist, brezplačno, ima določen čas, nezavezujoče glede na nadaljnjo poklicno pot. - Formalno (skupine, združenja, ustanove ...) in neformalno (družina, soseska ...).
Prostovoljec	- Prostovoljci so najbolj aktivni na področju športa in socialnih storitev. - Povprečni prostovoljec opravi 21 ur prostovoljnega dela na mesec, najmanj so aktivni mladi od 16. do 29. leta.
Prostovoljna organizacija	Neprofitne organizacije so v veliki meri odvisne od pomoči prostovoljcev, saj je v nekaterih organizacijah razmerje 15 prostovoljcev na 1 zaposlenega v prostovoljni organizaciji.
Pravice prostovoljcev	Od leta 2005 obstaja avstrijski prostovoljni potni list, kjer so zapisana vsa prostovoljna dela posameznika, ki naj bi mu pomagala pri nadaljnjem poklicu. Potrdilo pa naj bi bilo tudi sredstvo za povečevanje zanimanja za prostovoljno delo med iskalci zaposlitve, saj širi kompetence, ki jih želijo delodajalci.
Češka	
Zakon	- Zakon o prostovoljnem delu je stopil v veljavo leta 2003. - Zakon je posledica aktivnosti, ki so se začele leta 2000 v okviru programa za zmanjšanje socialnih razlik, s katerim država nudi finančno podporo prostovoljnim projektom, ki vključujejo nezaposlene.
Prostovoljec	- Prostovoljec dela na področjih: pomoč nezaposlenim, socialno šibkim, drugače prizadetim, pomoč ob naravnih nesrečah, pri izboljševanju okolja, varstvu kulturne dediščine, pri izvajanju razvojnih programov in mednarodnih programov. - Prostovoljec je lahko oseba, starejša od 15 let, če izvaja prostovoljno delo doma, in starejša od 18 let, če gre za tujino. - Tuji prostovoljci morajo imeti delovno dovoljenje. - Zakon loči kratkotrajno in dolgotrajno prostovoljno delo (meja je tri mesece). - Prepovedano je opravljati prostovoljno delo, če bi moralo biti plačano delo in bi nadomeščalo plačano delo.
Prostovoljna organizacija	- Ločeno obstajata pošiljajoča in gostiteljska organizacija, ki medsebojno skleneta dogovor. - Pošiljajoča organizacija je tista organizacija, ki zbira in usposablja prostovoljce. - Gostiteljska organizacija pa je organizacija, v korist katere se opravlja prostovoljno delo.
Pravice prostovoljcev	- Pošiljajoča organizacija mora prostovoljca zdravstveno zavarovati, prav tako ga mora zavarovati tudi za primer povzročitve škode. - Pošiljajoča organizacija mora z gostiteljsko organizacijo skleniti pogodbo, v kateri so podrobno določeni pogoji prostovoljskega dela. - Če pošiljajoča organizacija na zmore več izpolnjevati zahtevanih pogojev, se jo izbriše.

se nadaljuje

nadaljevanje

Nizozemska	
Zakon	▪ Nimajo zakona, ki bi urejal položaj prostovoljcev, zato se poslužujejo vrste drugih predpisov s področja davkov in socialnega varstva. ▪ Imajo velik delež prostovoljcev med prebivalci, kar jih uvršča med najbolj prostovoljno usmerjene ljudi na svetu.
Prostovoljec	▪ Prostovoljno delo je delo, kjer delavec dela prostovoljno, ni plačano in zanj ne pomeni načina preživljanja. ▪ Ni neke uradne razlage pojma prostovoljec. Prostovoljci, ki delajo polni delovni čas, nimajo nikakršnih davčnih olajšav.
Prostovoljna organizacija	▪ Za prostovoljno delo težje zaposljivih oseb se predvideva neka mesečna nagrada. Namenjena je vključenosti in stiku z delom brezposelne osebe. ▪ Prostovoljna organizacija prostovoljno delo razume kot dodatno delo in neopravljanje prostovoljnega dela organizaciji ne povzroča nikakršnih škod.
Pravice prostovoljcev	▪ Prostovoljci nimajo nekih posebnih pravic.

Vir: Pravno-informacijski center nevladnih organizacij, Primerjalno pravna analiza ureditve prostovoljnega dela, 2008.

1.3.2 Pravni vidik prostovoljstva v Sloveniji

Februarja 2011 je bil sprejet ZProst, ki v svoji vsebini definira pojme, povezane s prostovoljstvom, poleg tega pa smo letos julija dobili tudi nov Pravilnik o področjih prostovoljnega dela in vpisniku (Ur. l. RS, št. 48/2011). Kljub temu da smo na zakon, ki ureja to področje, čakali kar nekaj časa, pa področje prostovoljnih dejavnosti ni bilo neurejeno. Poleg omenjenega zakona imamo v Sloveniji kar nekaj zakonov, resolucij, programov, konvencij in drugih predpisov, ki urejajo to področje. Nekatere pravnoformalne oblike ureditve prostovoljstva v Sloveniji so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Pravni vidik prostovoljstva v Sloveniji

Pravna podlaga	Vsebina
Zakon o prostovoljstvu	▪ Določa prostovoljstvo in njegov pomen, v njem so opisana temeljna načela prostovoljstva, kakšni so pogoji opravljanja prostovoljstva, pravice in obveznosti prostovoljcev, prostovoljnih organizacij, določa vlogo države, lokalnih skupnosti, prostovoljnih in nepridobitnih organizacij, ki delujejo na področju prostovoljstva. ▪ Definira pojme prostovoljno delo, prostovoljec, organizirano prostovoljstvo, prostovoljna služba in prostovoljne organizacije (Ur. l. RS, št. 10/2011).
Pravilnik o področjih prostovoljnega dela in vpisniku	▪ Ureja evidenco prostovoljcev in področja prostovoljnega dela, prigrasitev v elektronski vpisnik, kako se le-ta vnosi in kakšno je poročanje prostovoljnih organizacij (Ur. l. RS, št. 48/2011).
Zakon o invalidskih organizacijah	▪ Omenja prostovoljno delo, in sicer invalidske organizacije med svojimi nalogami tudi usposabljaajo prostovoljce za delo z invalidi, kar je tudi ključna točka oziroma eden izmed pogojev za pridobitev statusa invalidske organizacije (Ur. l. RS, št. 61/2006-Zdru-1).

se nadaljuje

nadaljevanje

Zakon o socialnem varstvu	▪ Zakon o socialnem varstvu (Ur. l. RS, št. 3/2007-UPB2) že v splošnih določbah vpeljuje prostovoljno delo na področju socialnega varstva. Zavezuje državo k zagotavljanju in razvijanju ter podpiranju samopomoči, dobrodelnosti in drugih oblik prostovoljnega dela na področju socialnega varstva. ▪ Na podlagi tega zakona je ustanovljena tudi Socialna zbornica in že v njenem statutu je napisano, da podpira in razvija prostovoljno delo v socialnem varstvu. ▪ Pomemben je tudi Kodeks etičnih načel v socialnem varstvu (Ur. l. RS, št. 59/2002), kjer je prostovoljnemu delu namenjen 5. člen, ki pravi, da (1) prostovoljne sodelavke/sodelavci prevzemajo konkretne delovne naloge glede na usposobljenost in izkušnost ter v skladu s tem kodeksom, (2) prostovoljno delo poteka v okviru sprejetega dogovora med tistim, ki ga izvaja, in tistim, ki ga uporablja ter kot pomoč odgovornim organizatorjem prostovoljnega dela, (3) prostovoljnim delavkam/delavcem je potrebno omogočiti usposabljanje in supervizijo (Ur. l. RS, št. 3/2007-UPB2).
Zakon o humanitarnih organizacijah	▪ V zakonu je kot eno izmed meril za pridobitev statusa humanitarne organizacije določena tudi prostovoljnost. ▪ Merilo prostovoljnosti izpolnjuje tista organizacija, ki svojo dejavnost v celoti ali pretežno opravlja s prostovoljci, ki delo opravljajo po svoji odločitvi brez plačila, v kar pa niso všteta materialna nadomestila stroškov prostovoljcu. ▪ Organizacija dejavnost izvaja s prostovoljci, če je večina izvajalcev prostovoljcev (Ur. l. RS, št. 98/2003-ZDru-1).
Zakon o Rečem križu Slovenije	▪ Rdeči križ Slovenije je sestavni del mednarodnega gibanja Rdečega križa in Rdečega polmeseca, pri katerem je prostovoljnost eno od sedmih temeljnih načel (Ur. l. RS, št. 7/1993).
Zakon o delovnih razmerjih	▪ Se ne ukvarja s prostovoljnim delom, razen v 124. členu, kjer je opredeljeno volontersko pripravništvo, ki je mogoče, če tako določa poseben zakon (Ur. l. RS, št. 42/2002, 103/2007).
Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno	▪ Iz dela na črno izvzema humanitarno, karitativno, prostovoljno in dobrodelno delo. ▪ Humanitarno, karitativno, prostovoljno in dobrodelno delo definira kot brezplačno opravljanje dela za organizacije, ki so registrirane kot humanitarne ali karitativne, ter organizirano prostovoljno delo v okviru drugih nevladnih organizacij (Ur. l. RS, št. 12/2007, 29/2010).
Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami	▪ Vsak državljan med 18 in 63. letom za moške in 55. letom za ženske je dolžan pomagati ob naravni ali drugi nesreči, predvideva pa tudi sodelovanje prostovoljcev v Civilni zaščiti. ▪ Prostovoljno lahko sodelujejo moški in ženske, ki so stari najmanj 15 let. ▪ Uredba o nadomestilu plače in povračilih stroškov med opravljanjem nalog zaščite, reševanja in pomoči (Ur. l. RS, št. 48/1999) podrobneje določa pravico do nadomestila plače oziroma izgubljenega zaslužka (Ur. l. RS, št. 51/2006, 97/2010).
Zakon o gasilstvu	▪ Določa, da naloge gasilstva lahko opravljajo za to usposobljeni prostovoljci. ▪ Lahko so organizirani v prostovoljne enote. ▪ Gasilsko društvo je humanitarna organizacija, v kateri občani prostovoljno sodelujejo in opravljajo naloge na področju gasilstva, varstva pred požarom ter druge aktivnosti, ki so pomembne za razvoj in delo gasilstva. ▪ Prostovoljnemu gasilcu med intervencijo in usposabljanjem na poziv pristojnega organa pripada nadomestilo plače. Nadomestilo plače izplača delodajalec v breme lokalne skupnosti. Če traja intervencija več kot štiri ure, imajo udeleženci pravico do brezplačne prehrane (Ur. l. RS, št. 113/2005).

se nadaljuje

nadaljevanje

Zakon o dohodnini	0,5 % dohodnine lahko zavezanec za dohodnino namenijo za financiranje splošno koristnih namenov, kar predstavlja novejši vir financiranja prostovoljnih organizacij, ki so na seznamu in tako izpolnjujejo splošno koristne namene. - Pomembno je tudi financiranje skozi donacije, kjer Zakon omogoča olajšavo v višini 0,3 % obdavčenega prihodka donatorja v tekočem davčnem letu in prav tako predstavlja vir financiranja prostovoljnih organizacij (Ur. l. RS, št. 13/2011-UPB7).
Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških, 2005-2013	Predvideva tudi vključitev prostovoljcev v usposabljanje za prekinitev kroga nasilja, le-ti delujejo v kriznih centrih.
Nacionalni program varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami	- Program navaja, da je blizu 5 % vseh državljanov organiziranih v javnih službah, Civilni zaščiti in drugih silah za zaščito, reševanje in pomoč. Večinoma delujejo prostovoljno ali na podlagi državljanske dolžnosti. - V Sloveniji deluje okoli 1.440 prostovoljnih gasilskih društev, v katere je vključenih okoli 44.000 operativnih gasilcev. Program ima za cilj izboljšati status prostovoljnega gasilca. - V okviru gorske reševalne službe deluje okoli 620 prostovoljnih gorskih reševalcev. - V podvodni reševalni službi deluje okoli 90 prostovoljnih potapljačev.
Evropska konvencija o spodbujanju dolgoročne nadnacionalne prostovoljne službe za mladino	- Ureja prostovoljno službo mladih, ki opravljajo prostovoljno službo v drugi državi ter položaj organizacij, ki prostovoljce pošiljajo in sprejemajo ter določajo koordinacijski organ. - Vsebina ureditve: (1) starost ob začetku prostovoljne službe med 18 in 25 let, (2) za dejavnost se sklene pogodba, (3) država, ki pošlje prostovoljca mora izdati zdravniško potrdilo, (4) usposabljanje prostovoljca morata zagotoviti organizacija, ki pošilja in organizacija, ki sprejema prostovoljca, (5) pravice prostovoljcev: hrano in stanovanje prostovoljcu zagotovi sprejemna organizacija, prostovoljec mora imeti možnost za ustrezno jezikovno, medkulturno in poklicno usposabljanje, določeni so prosti dnevi, znesek za žepnino.
Univerzalna deklaracija o prostovoljstvu	- Je bila pod okriljem mednarodne zveze za prostovoljno delo (angl. International Association for Volunteer Effort–IAVE) sprejeta na 16. svetovni konferenci prostovoljcev v Amsterdamu na Nizozemskem leta 2001 v okviru mednarodnega leta prostovoljcev. - Prostovoljstvo je eden izmed temeljev civilne družbe, saj oživlja najplemenitejša stremjenja človeštva – prizadevanja za mir, - Deklaracija podpira pravico vseh žensk, moških in otrok, da se svobodno združujejo ob prostovoljnem delu ne glede na svojo kulturno in etnično pripadnost, vero, spol, zdravstveno stanje in družbeni ali ekonomski položaj.
Etični kodeks organiziranega prostovoljstva	- Predstavlja osnovne smernice in minimalne standarde za delo prostovoljk in prostovoljcev ter prostovoljnih organizacij. - Opredeľuje prostovoljno delo, organizirano prostovoljno delo, prostovoljske organizacije, organizatorje prostovoljnega dela. - Temelji na vzajemnem spoštovanju vseh, ki so vključeni v prostovoljno delo (Etični kodeks organiziranega prostovoljstva, 2006).

Vir: Prirejeno po Pravno-informacijski center nevladnih organizacij. Primerjalno pravna analiza ureditve prostovoljnega dela, 2008.

1.3.3 Vloga in pomen prostovoljnih organizacij v družbi

S pomenom prostovoljnih organizacij v družbi se je ukvarjal Eldson (1998), ki je več let preučeval neprofitne prostovoljne organizacije in eno njegovih najzanimivejših odkritij je bilo, da se ljudje ne zavedajo, kako se spreminjajo in česa se naučijo skozi delovanje v neprofitno prostovoljnih organizacijah. Ljudje se učijo drug od drugega, ob tem ne potekajo nikakršni formalni učni procesi. To pa se dogaja spontano in brez prisile. Ob zavedanju, da so se naučili nekaj novega, jim to pomaga pri nadaljnjem učenju. Eldson (1998, str. 26–27) opredeljuje pet vrst učenja: (1) vsebinsko učenje, kjer gre za pridobivanje znanj in spretnosti, zapisanih v organizacijskih ciljih prostovoljne organizacije, mednje sodijo tudi znanja s področja plesa, petja, športa, jezika, vodenja in dela z ljudmi ter nekatera druga; (2) skupnostno socialno učenje, ki članom zaradi medsebojnega in skupnega učenja pomaga, da bolje delujejo v socialnem okolju, lažje vzpostavljajo odnose, boljše komunicirajo in sodelujejo ter lažje prevzemajo odgovornost in dvigujejo svojo samozavest; (3) poklicno učenje, kjer je treba izpostaviti, da so raziskave pokazale pozitiven vpliv izkušenj, pridobljenih v prostovoljnih organizacijah, ki posameznikom pomagajo pri poklicnem delu, kjer je predvsem potrebno poudariti upravne, politične in organizacijske spretnosti, ki jih posameznik pridobi s tem, ko prevzema odgovornost znotraj prostovoljne organizacije; (4) politično učenje, kjer člani s prevzemanjem pomembnih mest pridobijo spretnosti sodelovanja v diskusiji, strpnosti in nekatere druge, posledično pa se ti posamezniki aktivno udeležujejo v političnem življenju tudi zunaj te prostovoljne organizacije; (5) osebno učenje, ki se odraža v posameznikovem osebnem razvoju in mu pomaga, da odkrije in razvije svoje zmožnosti; lahko ga odkrije tako v formalnem kot neformalnem okolju. Vse navedene vrste učenja pa po Eldsonu predstavljajo tako imenovano izkustveno učenje, ki intenzivno poteka v neprofitnih prostovoljnih organizacijah.

1.4 Vodenje prostovoljcev v neprofitnih organizacijah

Svetlik (2002, str. 49–50) navaja, da je za številne neprofitne nevladne organizacije poseben izziv pridobivanje prostovoljcev. Pripravljenost za prostovoljno delo se zmanjšuje s krepitvijo individualizacije, naraščanjem osebnega standarda in stopnje zaposlenosti, saj od posameznikov zahteva intenzivno dejavnost pri njihovih delodajalcih. Lahko pa bi te dejavnike izkoristili. Individualizacija, ki lahko pomeni tudi socialno izolacijo in visok standard iskanja smisla v nematerialnih zadevah, skrajševanje delovnega časa, ki smo mu priča, lahko ustvarja možnosti za več aktivnosti posameznikov pri neformalnem delu. Mladi so dlje v šolah in delavci se upokojujejo dokaj mladi, v dobri kondiciji, veliko je prostovoljcev, ki lahko predstavljajo potencialne prostovoljce. Dodaja še, da se načini pridobivanja prostovoljcev razlikujejo od načinov, s katerimi pridobivamo profesionalce. Pri prostovoljcih moramo računati predvsem s socialnimi motivi, motivi po druženju in po iskanju osebnega smisla. Posebej pri mladih in brezposelnih gre tudi za pridobivanje dragocenih izkušenj, ki jih lahko uporabijo pri iskanju redne službe. Vse to jim nevladne neprofitne organizacije lahko tudi ponujajo, ko jih vabijo v svoje vrste. Pri načinih pridobivanja prostovoljcev je treba postaviti v ospredje sodelovanje s šolami in z društvi. Tu so zelo pomembne javne predstavitve dejavnosti organizacij.

Za učinkovito opravljeno delo in zadovoljstvo prostovoljci ne smejo biti prepuščeni sami sebi. Zato imajo skoraj vse organizacije, ki organizirajo prostovoljno delo, izdelan sistem vodenja in usposabljanja prostovoljcev (Grobelšek, 2005, str. 43). Grobelškova je prepričana, da sta za prostovoljca izrednega pomena primerno usposabljanje in podpora, ki jo prostovoljcu nudijo izkušeni strokovnjaki in drugi prostovoljci. Žorga (v Grobelšek, 2005, str. 43) pravi, da proces usposabljanja prostovoljcev navadno poteka na dveh ravneh. Prva raven je praktična oziroma izkustvena raven, ki temelji na načelih, ki naj bi jih prostovoljec uveljavil pri svojem praktičnem delu. V procesu usposabljanja naj bi doživel enake izkušnje, kot jih bodo kasneje doživeli tisti, ki jim bo ta prostovoljec pomagal. Druga teoretska raven, ki dopolnjuje prvo, je prav tako pomembna, saj je poznavanje teorije koristno zato, ker prostovoljcu omogoča boljšo percepcijo in boljše pojasnjevanje posameznih procesov, situacij in oblik vodenja. Žorga (1996, str. 280) je mnenja, da prostovoljci v določeno ustanovo ne morejo prihajati od zunaj, neodvisno od udeležbe zainteresirane ustanove. Koristno je namreč, da v skupini deluje strokovni sodelavec, ki je v tej ustanovi zaposlen, čeprav prostovoljno dejavnost organizira in vodi katera izmed zunanjih ustanov. S tem je namreč bistveno olajšano uravnavanje odnosov med prostovoljci, poklicnimi delavci in drugimi družbenimi dejavniki. Lažje se rešujejo konflikti, napetosti in razni nesporazumi do katerih lahko pride znotraj teh odnosov. Strokovni sodelavec prostovoljcem omogoča vodenje ter pomaga, da ustanova in prostovoljec tudi dejansko in ne zgolj formalno podpreta projekt.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

2.1.1 Konstrukt avtentičnosti

Vodenje v spremenljivih časih je bilo vedno težko in načini vodenja so se spreminjali. V zadnjem času se je pojavilo novo področje vodenja, avtentično vodenje, ki je nastalo kot posledica hitrih sprememb v tem turbulentnem času (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Walumbwa, Christensen in Hailey (2011, str. 1–7) opozarjajo na to, kako pomembno je avtentično vodenje v hitro razvijajoči se ekonomiji znanja. Na avtentično vodenje lahko gledamo s treh vidikov, in sicer z notranjega vidika vodje, razvojnega vidika vodje in vidika medosebnih odnosov vodje (Northouse, 2007).

Za avtentično vodenje ne obstaja ena sama definicija, vendar pa avtorji podobno gledajo na konstrukt avtentičnega vodenja. Dimovski, Penger in Peterlin (2009b, str. 52) avtentično vodenje definirajo kot vrnitev k osnovam, kjer se skuša vodenje očistiti praznih obljub, olepševanja in uvaja častno delovanje kot osnovo vodenja. Vodja služi sodelavcem z zgledom, saj so mu izkazali zaupanje in ga pooblastili za etično vodenje. Odgovornost takšnega vodje je, da svoje delo opravlja častno in omogoča razvoj vseh okoli sebe. Avtentično vodenje je vodenje, ki ustvarja pogoje za visoko zaupanje in pomaga ljudem izkoristiti njihove prednosti ter jim pomaga, da so bolj pozitivni, da razširijo svoje mišljenje. Ljudje dodajo vrednost in občutek za

tisto, kar je prav, ter tako izboljšajo svoje delovanje skozi čas kot tudi učinek celotnega podjetja (Jensen & Luthans 2006).

Smiselno je, da se najprej vprašamo, kaj pomeni avtentično vodenje in kdo so avtentični vodje. Odgovor na ti vprašanji dobimo z vpogledom v konstrukt avtentičnosti, ki izhaja iz starogrške filozofske misli »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz« (Harter, 2002). Bistvena značilnost avtentičnosti je samopoznavanje, sprejemanje in ohranjanje pravega jaza. Poleg tega je avtentičnost tudi element kontinuuma, kar pomeni, da bolj ko ohranjamo svoje resnične vrednote, čustva, lastno identiteto, bolj avtentični smo. Ne moremo torej o nekom govoriti, da ni avtentičen, temveč lahko govorimo le o stopnji njegove avtentičnosti (Dimovski et al., 2009b, str. 1). S tem se strinjajo tudi Cooper, Scandra in Schriesheim (2005, str. 489–490), ki so mnenja, da so ljudje tem bolj avtentični, kolikor bolj ohranjajo svoja resnična čustva, vrednote ter lastnosti in preference ter tudi ravnajo in se obnašajo v skladu z njimi. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) dodajajo, da so pri avtentičnem vodenju pomembne tudi značilnosti, kot so ureditev ponotranjenega moralnega vidika, uravnotežena obdelava informacij, relacijska preglednost, avtentičnost in vedenje. Avtentični vodje tako poznajo svoje vrednote in moralne standarde. Poznajo znanje in prednosti ter znajo enakovredno prepoznati tovrstne lastnosti pri drugih (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 386).

2.1.2 Osnove avtentičnega vodenja

Preučevanje razvoja teorije avtentičnega vodenja v razvoju teorij organizacijskega vedenja je zelo novo področje, ki se je začelo intenzivno širiti z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja v letu 2004. Razvoj avtentičnega vodje je posledica vsakodnevne predanosti samoizpopolnjevanju, ki se kaže kot pripravljenost pridobivati povratne podatke, nenehne samoraziskave in predanost osebnostnim spremembam ter disciplinirano in načrtno urjenje za krepitev novih zmožnosti (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009). Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k voditeljstvu. Pri tem ne gre za stilsko preobrazbo voditeljstva, temveč za poseg v same temelje koncepta voditeljstva. Raziskovalci so na začetku skušali opredeliti osebnostne značilnosti, ki ločijo dobrega voditelja od ostalih zaposlenih. Naprej so jim skušali poiskati idealne karakteristike, ki voditeljem zagotovijo uspešnost. Te so npr. samozaupanje, inteligenca, socialne spretnosti in dominantnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2008, str. 5). Takšne voditelje imenujemo avtentični voditelji.

Gruban (2007) je mnenja, da obstajajo štiri ključne kompetence avtentičnih vodij, in sicer: smiselnost (razumevanje konteksta in ljudi), grajenje odnosov (znotraj in navzven), vizioniranje (prepričljiva slika prihodnosti) in inventivnost (iskanje novih poti za uresničevanje vizije). Pomembno je tudi, kako se osebne značilnosti odražajo v obnašanju voditelja. Glede na neprimernost usmeritev v vseh situacijah so danes uveljavljene t.i. situacijske teorije. Skupno tem teorijam je, da je treba vodenje prilagajati situaciji in okoliščinam: potrebam zaposlenih, odnosom med člani in voditeljem, osebnim značilnostim voditelja, zrelosti članov skupine, zapletenosti nalog, odločanju v skupini in virom moči voditelja (Dimovski et al., 2008, str. 4–5).

2.1.3 Teorije avtentičnega vodenja

Večina teorij vodenja v preteklosti ni bila osredotočena na bistvene temeljne procese, ki pripeljejo do razvoja ciljnega vodenja. Prvi poizkus formalne opredelitve konstrukta avtentičnosti sega v leto 1983, ko sta avtorja Handerson in Holy avtentično vodenje opredelila kot vodenje, ki zajema tri komponente: (1) sprejemanje osebnih in organizacijskih odgovornosti za dejanja, rezultate in napake, (2) korekten odnos do podrejenih in (3) pomembnost posameznika pred delovnim mestom (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2011, str. 4). Vendar se je proučevanje razvoja teorije avtentičnega vodenja v razvoju teorij organizacijskega vedênja začelo intenzivneje širiti z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedênja v letu 2004 in predstavlja še zelo novo področje (Penger et al., 2009). Glede na razvoj vodenja in avtentičnega vodenja kot relativno novega načina vodenja bi morali biti osnovni vrednoti vodenja avtentičnost in stalno učenje. Teorija avtentičnosti kot nove oblike vodenja je zelo pestra. V Tabeli 6 je podan kratek pregled ključnih teorij avtentičnega vodenja.

Tabela 6: Kronološki pregled teorij avtentičnega vodenja

Avtor	Definicija avtentičnega vodenja oziroma avtentičnega vodje
2003	
George	▪ Avtentični vodje uporabljajo svoje naravne sposobnosti, prepoznavajo svoje pomanjkljivosti in trdo garajo, da svoje pomanjkljivosti odpravijo. ▪ Avtentični vodja vodi z namenom, mnenjem in vrednotami, z ljudmi gradi trajne odnose. Sodelavci mu sledijo, ker mu zaupajo. ▪ Avtentični vodja je dosleden in samodiscipliniran, ko pa so na preizkušnji njegova načela, je neizprosen. ▪ Avtentični vodja se zaveda, da se vodja razvija celo življenje.
Luthans in Avolio	▪ Avtentično vodenje v organizacijah definira kot proces, ki črpa tako iz pozitivne psihološke sposobnosti kot iz visoko razvitega organizacijskega okolja. ▪ Posledica tega procesa je tako večja samozavest in samoreglativno pozitivno vedenje s strani vodij in sodelavcev kot tudi spodbujanje pozitivnega samorazvoja. ▪ Avtentični vodja je prepričan vase, poln upanja, optimističen, prožen, transparenten, moralno-etično usmerjen v prihodnost. ▪ Avtentični vodja ne skuša siliti ali prepričevati sodelavcev, ampak mu njegove vrednote, prepričanja in vedenja pomagajo pri modelu razvoja sodelavcev.
2004	
Begley	▪ Avtentično vodenje je funkcija samospoznavanja, občutljivosti na usmeritve drugih, tehnične izpopolnjenosti, ki vodi v sinergijo delovanja vodstva.
Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	▪ Avtentični vodje so tisti posamezniki, ki vedo, kdo so, kaj mislijo in kako se obnašajo ter kako jih dojemajo drugi. ▪ Avtentični vodja se zaveda svojih lastnih in tujih vrednot (moralni vidik) ter znanja in prednosti, s katerimi deluje. ▪ Tak vodja je zaupljiv, poln upanja, prožen in ima visok moralni ugled. POZITIVNO MODELIRANJE: ▪ Avtentičnost mora avtentični vodja najprej doseči preko komponent samozavedanja, sprejetja samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi. ▪ Za avtentično sledenje je zelo pomembna transparentnost vedenja vodje.

se nadaljuje

nadaljevanje

	▪ Pozitivno modeliranje je bistveno sredstvo, s katerim avtentični vodje vplivajo na podrejene. ▪ Avtentično vodenje je tisto, ki se razprostira preko avtentičnosti vodje in obsega tudi odnose s sledilci in družabniki, ki jih odražajo odkritost, odprtost in zaupanje, vodenje k ustreznim ciljem ter poudarek na razvoju sledilcev. ▪ V svojih zadnjih razpravah se avtorji bolj osredotočajo na samozavedanje in samoregulacijo vodij in sledilcev kot na ključne elemente, manj časa pa posvečajo pozitivnim psihološkim stanjem (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 804; Luthans & Avolio, 2003).
2005	
Ilies, Morgeson in Nahrgang	▪ Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, so samozavestni, realni, zanesljivi in vredni zaupanja. ▪ Takšni vodje se osredotočajo na spodbujanje razvoja prednosti sledilcev, širijo svoje razmišljanje in ustvarjajo pozitivno in lepo organizacijsko okolje. KOMPLEMENTARNI MODEL AVTENTIČNEGA RAZVIJANJA: ▪ Komplementarni model je nadgradnja modela Avolia in soavtorjev (2004), osredotoča se na elemente avtentičnosti in na proces avtentičnega vodenja ter sledenja preko grajenja identitet. ▪ V nasprotju z drugimi modeli opredeljuje vpliv pozitivnih čustev, vpetost v družbeno okolje, posebne sposobnosti vodij in sledilcev ter osebni razvoj in samoučinkovitosti kot pomembnih dejavnikov, ki jih mora vodja upoštevati pri avtentičnem vodenju. ▪ Opredeljuje koristi (rezultate) avtentičnega vodenja za vodje in sledilce ob opiranju na psihološki stanji sreče in hedonizma.
Shamir in Eilam	▪ Avtentične vodje definirata tako, da razlikujeta med avtentičnim vodjo in neavtentičnim vodjo s štirimi med seboj povezanimi lastnostmi: (1) samodojemanje in samospoznavanje, (2) jasnost svojih vrednot, (3) usklajenost ciljev z zaznavanjem samega sebe in (4) samoekspresivno vedenje. PRISTOP ŽIVLJENJSKIH ZGODB: ▪ Model temelji na pristopu življenjskih zgodb, z obsežno psihološko teorijo in s študijami. ▪ Avtentično vodenje izhaja iz posameznikovega pripisovanja pomena dogodkom, ki se jim v življenju zgodijo, in vsi ti dogodki skupaj tvorijo življenjsko zgodbo. ▪ Elementi avtentičnega vodenja, kot so samozavedanje, poznavanje samega sebe ..., izhajajo iz življenjskih zgodb vodje, zato je rekonstrukcija le-te izjemnega pomena v razvoju avtentičnega vodje. ▪ V primerjavi z drugimi raziskovalci avtentičnega vodenja ne definirata kot stila vodenja. ▪ Vodja, ki izraža negativne lastnosti, je prav tako lahko avtentičen. ▪ Model se bolj osredotoča na ustvarjanje avtentičnih vodij kot pa na sledenje in zato ima življenjska zgodba vodje ključen pomen pri avtentičnem sledenju, saj je sredstvo, s katerim vodja transparentno odkrije svoj lasten jaz. ▪ Njun model vsebuje štiri komponente, kar kaže na večjo osredotočenost: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, avtentično obnašanje in avtentično relacijsko usmerjenost.
Sparrowe	SAMOPRIPOVEDNI PRISTOP: ▪ Teorija uporablja samopriповedni proces (hermenevtična filozofija) in je komplementarna pristopu življenjskih zgodb. ▪ Z vidikom, da avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se nujno kaže v odnosu do drugih, se ta teorija razlikuje od drugih. Za ostale so pri izoblikovanju življenjskih zgodb dogodki in stiki pomembnejši.
Cooper, Scandura in Schriesheim	KRITIKA IZVIRNEGA MODELA: ▪ Avtorji so zapisali konstruktivno kritiko modela Avolia in soavtorjev (2004). Opozorili so, da je potrebno dodobra definirati vse aspekte avtentičnega vodenja in teoretično začrtati smernice raziskovanja na tem področju v prihodnje.

se nadaljuje

nadaljevanje

	Cooperjeva skupina (2005) je postavila tudi nekatera razvojna vprašanja na področjih definiranja, merjenja, in ločevanja ter razvoja avtentičnega vodenja, na katere je potrebno odgovoriti, poudari pa tudi razhajanja s prejšnjimi teorijami.
2006	
Harvey, Martinko in Gardner	POMEN PRIPISOVANJA: - Model avtentičnega vodenja, ki je v veliki meri podoben prejšnjim. - Poudarek je na pomenu pripisovanja pri ustvarjanju ter zaznavanju avtentičnosti. - V luči tega dejstva v njihovem modelu zasledimo poudarek na transparentnosti ter različnem, subjektivnem zaznavanju avtentičnega vedenja vodje tako s strani vodje samega kot njegovih sledilcev.
2007	
George in Sims	- Avtentični vodje so ljudje, ki so zvesti sami sebi in temu, v kar verjamejo. Predstavljajo zaupanje in razvijajo prave povezave z drugimi. - Takim voditeljem ljudje zaupajo, zato so sposobni motivirati sodelavce, da delajo dobro. - Avtentični vodje so pripravljeni slediti svoji poti.
Endrissat, Müller in Kaudela- Baum	EMPIRIČNA PODLAGA AVTENTIČNEGA VODENJA: - Ta kvalitativna raziskava med menedžerji v Švici kaže ključen pomen avtentičnosti in integritete pri opredeljevanju dobrih vodij. - S pomočjo rezultatov raziskave so avtorji ustvarili lasten model, ki določene elemente avtentičnega vodenja obravnava drugače od predhodnikov, saj se predvsem osredotoča na stik s sodelavci. - Pokažejo tudi, da je nujno ločevati avtentično vodenje od drugih stilov vodenja (transformacijskega, etičnega) ter predstavijo svoj pogled na vprašanja, ki so si jih postavili Sparrowe (2005) in Cooperjeva skupina (2005).
George	UNIVERZALNOST AVTENTIČNIH VODIJ: - Bill George je naredil kvalitativno raziskavo med raznolikimi vodji iz različnih kultur in družbenih okolij in pokazal, da avtentični vodje ne posedujejo splošnih, univerzalnih značilnosti, ki so značilne za idealnega vodjo. - Avtentičnost vodij izhaja iz njihovih življenjskih zgodb, uspešen avtentični vodja se ne rodi, temveč se razvija skozi celo življenje in to lahko doseže vsak, ki proaktivno vloga v lasten razvoj.
Hansen, Ropo in Sauer	ESTETSKO VODENJE: - Pri vodenju je pomembna estetika, vendar jo malokdo razume. - Vključenost sledilcev pri vodenju in raziskovanje subjektivnih lastnosti vodstva naredijo estetsko vodstvo pravočasno in privlačno. - Za estetsko vodstvo so značilni transformacijsko, vizionarsko vodstvo, karizma in pristnost na eni strani in dejstvo, da nekdo ni vodja, dokler ga drugi ne vidijo kot vodjo na drugi strani. - Estetika se nanaša na znanje, ki je ustvarjeno iz naših čutnih izkušenj in vključuje povezavo naših misli in čustev. - S transformacijskim, karizmatičnim in z avtentičnim vodenjem se je vodenje že obrnilo v smer estetike.
2008	
Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	Avtentično vodenje definirajo kot vzorec obnašanja vodje, ki spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivni etični vidik.

se nadaljuje

Wong	VLOGA AVTENTIČNEGA VODENJA NA PODROČJU ZDRAVSTVENE NEGE IN ZDRAVSTVA ▪ V svoji doktorski disertaciji je avtorica kot splošni cilj želela proučiti vpliv avtentičnega vodenja na rezultate dela medicinskih sester in drugih udeležencev v zdravstveni negi. ▪ Raziskava je sestavljena iz štirih delov, od katerih sta dve empirični študiji. ▪ Ugotovitve raziskav so potrdile pozitiven odnos med vodstvom transformacijsko zdravstvene nege in izboljšanjem izvidov bolnikov. Za izgradnjo zdravstvenega delovnega okolja je potrebno učinkovito vodstvo, ki spodbuja varnost bolnikov. ▪ Skupna ugotovitev raziskave kaže, da vodenje v zdravstveni negi pomembno vpliva na izvide pacientov.
2009	
Whitehead	▪ Avtentičnega vodjo definira kot nekoga, ki: (1) je samozavesten in ponižen, vedno išče izboljšave, vodi in gleda na dobro drugih, (2) z izgradnjo etičnega in moralnega vidika ustvarja visoko stopnjo zaupanja, (3) se je zavezal za organizacijski uspeh, ki temelji na družbenih vrednotah.
2010	
Johansson, Sandahl, Andershed	AVTENTIČNO IN SKLADNO VODENJE ZAGOTAVLJA ODLIČNO DELOVNO OKOLJE V ZDRAVSTVENI NEGI ▪ Kvalitativna raziskava je bila narejena z dvema ločenima pravnima instrumenta, vprašalnikom za skupino medicinskih sester in vodje ter dokumenti na enoto zdravstvene oskrbe na Švedskem. ▪ Namen študije je bil opisati dožemanje registriranih medicinskih sester ter voditeljev (glavna medicinska sestra in namestnica) glede na to, kaj označuje odlično delovno okolje v enoti zdravstvene oskrbe ter vključevanje vodstva v tem okolju. ▪ Najpomembnejši element pri enoti zdravstvene oskrbe je izpolnitev vizije, ki jo enota ima. Za to so pomembni usklajenost vodstva, zrelo skupinsko delovanje, ustrezna organizacijska struktura ter viri. S celovito in skupno smiselnostjo so bile opredeljene bistvene sestavine za izpolnitev vizije. ▪ Avtorji predlagajo vodstvu, da vključi dva elementa: najboljšo skrb za bolnika in dobro počutje zaposlenih v zdravstveni negi, ki sta se po raziskavah študije pokazala za pomembna dejavnika v zdravstveni negi.
2011	
Hassan, Faezah	UČINEK AVTENTIČNEGA VODENJA NA ZADOVOLJSTVO PRI DELU IN SKUPINSKA PRIPADNOST ▪ Študija je raziskala vpliv avtentičnega vodenja in njegovih elementov na skupinsko pripadnost in delovno zadovoljstvo. ▪ Eden od izzivov organizacije, ki želi uresničevati svoje cilje, je ohranjanje dobrih sodelavcev. Počutje sodelavcev v organizaciji je pomemben dejavnik, ki ga organizacija ne sme prezreti. ▪ Rezultati so pokazali, da obstaja pozitivna korelacija med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom na delovnem mestu in pripadnostjo timu. Zaključek je bil, da je ekipa, v kateri imajo voditelji več lastnosti avtentičnih vodij, bolj zadovoljna in bolj pripadna.

Vir: Prirejeno po Penger et al., *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*, 2009; Gardner et al., *Authentic leadership: A review of literature and research agenda*, 2011.

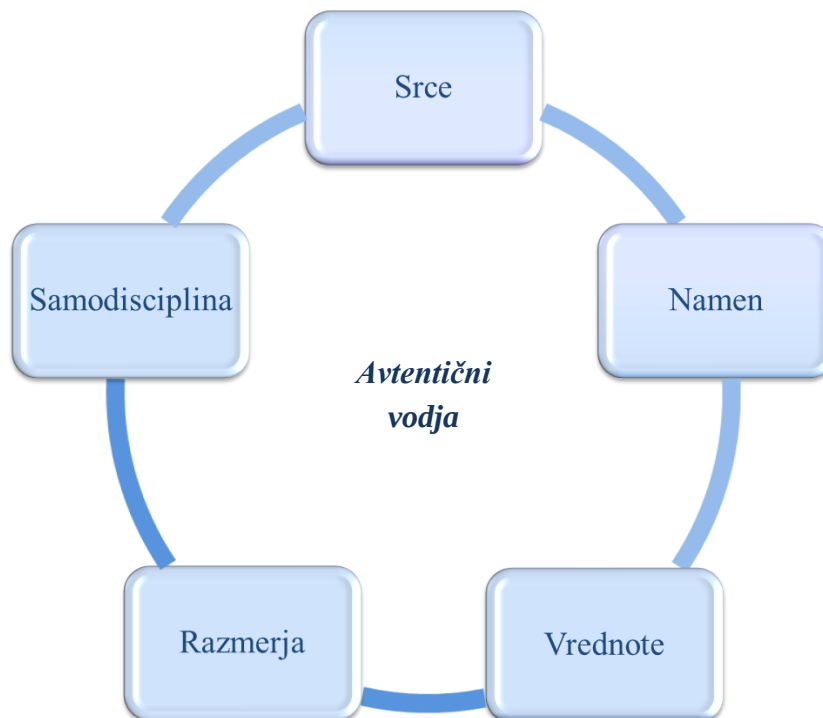
Gardner et al. (2011, str. 6–7) so predstavili kronološki pregled teorije avtentičnega vodenja v grafu. Po empiričnih poskusih definiranja avtentičnega vodenja v letu 1983 vse do leta 1997 ni bilo nobenega avtorja, ki bi se ukvarjal s to temo. Zatišje je z nekaj poizkusi trajalo vse do leta 2003 in največ publikacij na to temo je bilo izdanih v letu 2005, ko se je s teorijo ukvarjalo

največ avtorjev. V obdobju med letoma 2005 in 2006 je bilo izdanih največ publikacij. Po letu 2006 se je literatura s tega področja spremenila, saj ni bilo več toliko teorije, temveč so avtorji področje obravnavali bolj s praktičnega in z empiričnega stališča.

2.2 Značilnosti avtentičnih vodij

Z opredelitvijo avtentičnih vodij, njihovimi značilnostmi in načini, kako postati avtentični vodja, se je ukvarjalo več avtorjev. Avolio in Gardner (2005, str. 321) sta avtentične vodje opredelila kot tiste, ki se globoko zavedajo, kaj mislijo in kako ravnajo, ob tem pa jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo lastnih in tujih vrednot. Zavedajo se tudi znanja in prednosti, širšega okvira, v katerem delujejo. So samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in imajo močno moralno zavest. Avolio et al. (2004) so definirali avtentične vodje kot posameznike, ki se dobro zavedajo svojega razmišljanja in obnašanja ter jih tudi drugi zaznavajo kot ljudi z zavedanjem lastnih in tujih vrednot, znanja in kreposti ter prednosti, tiste, ki se zavedajo konteksta, okolja, v katerem delujejo, in tiste, ki so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in imajo visoko moralo. Izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja je prav samozavedanje vodje (Avolio & Gardner, 2005). George (b.l., str. 11) meni, da je za vsakega vodjo ključnih pet lastnosti, ki jih prikazujem na Sliki 5, ki pa ne predstavljajo končnega procesa vodje, temveč jih ta razvija celo življenje.

Slika 5: Dimenzije avtentičnega vodenja



Vir: B. George, Leadership is authenticity, not style, b.l., str. 12.

Stil avtentičnega vodenja neposredno ne ločuje avtentičnega vodje od neavtentičnega (Penger et al., 2009). Stilov, značilnosti in osebnostnih lastnosti idealnega vodje ni mogoče definirati, kar je dobro, saj bi v nasprotnem primeru vsi posnemali ta ideal in tako postali drugi ljudje. To pa je nasprotje avtentičnosti (George, 2007, str. 16). Avtentični vodja sodobne organizacije zagotavlja razpršitev vrednot in sproža aktivnosti med člani organizacije (Penger et al., 2009).

2.3 Metode razvoja avtentičnih vodij

Vsakodnevna predanost samoizpopolnjevanju, ki se kaže kot pripravljenost pridobivati povratne podatke iz številnih virov, predanost osebnim spremembam in nenehne samoraziskave ter disciplinirano in načrtno urjenje za okrepitev novih zmožnosti, je posledica razvoja avtentičnega vodje. Ker je razvoj vedno najprej samorazvoj, je v organizacijskem razvoju smiselno pričakovati, da imajo vodje izjemno razvit občutek za lastno izpopolnjevanje in učenje. Pri razvoju vodij je usmerjenost predvsem v izboljšanje prakse, ki jim omogoča dodaten razvoj in napredek pri zaznavanju potreb zaposlenih in okolja. Vodje pa morajo istočasno poskrbeti tudi za svoje naslednike, saj se v tem kaže njihova skrb za prihodnost organizacije. Nekateri vodje z vpeljevanjem svojega naslednika odlašajo do zadnjega trenutka, s tem pa lahko pripeljejo organizacijo v težave, saj je pogostokrat za kakovostno uvajanje novega vodje že prepozno (Penger et al., 2009). Peterlin (2007) je opredelila ključne načine razvoja avtentičnih vodij, in sicer akcijsko učenje, metodo 360-stopinjskega vodenja, sistem mentorstva, sistem nasledstva ter učeče se time in tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb. Naštete metode se lahko med seboj prepletajo in izmenjujejo ter omogočajo razvoj vseh udeleženih (Dimovski et al., 2009a), štiri izmed njih predstavljam v nadaljevanju.

2.3.1 Akcijsko učenje

Akcijsko učenje je pretežno namenjeno usposabljanju vodstvenih delavcev. Pomeni obravnavanje dejanskih problemov in iskanje rešitev znotraj malega podjetja, zagotavlja pa tudi nenehno izboljševanje. Pri akcijskem učenju imamo dva cilja, ki sta v medsebojno dopolnjujočem odnosu. Primarni cilj akcijskega učenja je naučiti se, kar pomeni soočanje zaposlenih s problemi, nalogami ali projekti, ki so vezani na posebne metode in oblike učenja. Sekundarni cilj akcijskega učenja pa pomeni naučiti se na dejanskem problemu in ga pri tem uspešno rešiti. Model akcijskega učenja v tem primeru pomeni učni in delovni izziv ter povečuje motivacijo. Nudi pa tudi možnost preoblikovanja problema v priložnosti za razvoj malega podjetja. Akcijsko učenje deluje po metodi, kjer ima delovna skupina posameznikov isti ali podoben problem, težavo, projekt ali nalogo. V procesu učenja in dela jim pomaga ter svetuje mentor. S procesom tovrstnega učenja lahko širimo učenje tudi zunaj delovne skupine na druge zaposlene (Dimovski et al., 2009a, str. 154). Avtentični vodja stremi tako k lastnemu napredku kot k napredku svojih sledilcev. Motiviran je s cilji samopotrjevanja in v želji samoizboljšanja poskuša razumeti, kaj so slabosti in kaj kvalitete, da lažje pride do želene samopodobe (Gardner et al., 2005).

2.3.2 360-stopinjsko vodenje

Pri tej metodi gre za pridobivanje informacij z vseh strani. Pomembno je, da avtentični vodja, ki želi izboljšati vodenje, odpravi blokado, ki so mu jo ustvarili sledilci, da bi mu zamolčali ustrezne informacije ter mu tako ustregli. Ni namreč običajno, da vodji povemo, da je preveč avtoritativen ter mu predlagamo večjo demokratičnost in vizionarskost. Avtentični vodja mora do resnice priti sam. Pomembno je, da zna resnico sprejeti ter jo na osnovi prejetih rezultatov razvijati. S to metodo avtentični vodja ob pravilni uporabi doseže pozitiven vpliv v komunikaciji med sodelavci in izboljša medosebne odnose. Metoda ima, če jo gledamo z vidika ciljev malega podjetja, lahko razvojni ali ocenjevalni poudarek. V primeru ocenjevalnega poudarka podjetje glede na rezultate deluje v smeri nagrajevanja in kaznovanja posameznika. V primeru osredotočenosti na razvoj posameznika pa se aktivnosti usmerijo v odpravo pomanjkljivosti posameznika. Z uporabo te metode prihaja do možnosti načrtovanja, izobraževanja in usposabljanja posameznikov na določenih področjih, kar je tudi osnovna prednost te metode (Dimovski et al., 2009a, str. 154–157).

2.3.3 Sistem mentorstva

Znanje je ključna vrednota avtentičnih vodij, ki ga morajo znati ceniti tudi drugi. Vodja se mora znati učiti ter stalno dopolnjevati bazo znanja. Poleg tega pa je dolžan prevzeti tudi vlogo učitelja in mentorja svojih zaposlenih. Voditeljstvo v središče pozornosti postavlja ljudi, njihova znanja in sposobnosti. Vodja svojim zaposlenim predstavlja vzornika, trenerja, mentorja in svetovalca, odnos pa temelji na obojestranskem spoštovanju. Predstavlja torej spodbujevalca osebnostnega razvoja posameznikov in timov, saj gre za sočasen razvoj med skupnim učenjem. Odnos ni enak odnosu med šefom in podrejenim, temveč mentor varovancu pomaga s svojimi izkušnjami, da lahko varovanec razmišlja velikopotezno ter ga spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev. Varovancu so mentorjeve vrednote za zgled in mu predstavljajo nekaj, idealnega, nekaj kar bi tudi sam rad prevzel in osvojil. Poleg varovanca se uči tudi mentor, ki svoje izkušnje bogati s pogledi, ki jih ima varovanec. Mentorstvo je za vodjo strateška dejavnost, ki pomaga konkurenčnosti organizacije, nevlaganje v ključne mentorske odnose namreč upočasni razvoj organizacije (Kyle, 2000, str. 164–166).

2.3.4 Sistem nasledstva

Giambatista, Rowe in Riaz (2005) dajejo iskanju in usposabljanju naslednikov velik pomen predvsem zato, ker je iskanje naslednikov neizogibno za organizacijo, ki razmišlja dolgoročno, če pa se iskanju nasledstva ne posvetimo dovolj zgodaj, to praviloma povzroča nestabilnost v delovanju. Če v organizaciji skrbijo za razvoj svojih zaposlenih, imajo velik voditeljski potencial, zato je pomembno, da so posamezniki seznanjeni s svojimi kariernimi možnostmi. Ko se organizacija odloči za naslednika, ima določitev le-tega strateški učinek. V primeru, da vodja predhodno ne opravi ustreznih zasebnih pogovorov z vsemi potencialnimi nasledniki in opredeli svoje izbire, lahko povzroči odhod ključnih kadrov, ki se čutijo prikrajšane, ker niso bili izbrani.

S predhodnimi pogovori se vodja izogne konfliktnim situacijam. Ali je smiselno določiti naslednika, je vprašanje, s katerim se praksa veliko ukvarja. V organizaciji je namreč potrebno pravočasno razviti sistem nasledstva, ki omogoči lahek prehod na novega vodjo, ne glede na to ali se organizacija odloči za načrtno usposabljanje točno določenih posameznikov. Izbira in vzgoja naslednika je praviloma naloga širšega voditeljstva in ne sme biti prepuščena enemu samemu človeku. V primeru, da voditelj prihaja iz druge organizacije, je pomemben del priprave prenašanje vrednot in nenapisanih pravil organizacije. Sodelavci morajo novega vodjo spoznati in naloga organizacije je, da jim to omogoči (Penger et al., 2009, str. 8).

2.4 Elementi avtentičnega vodenja

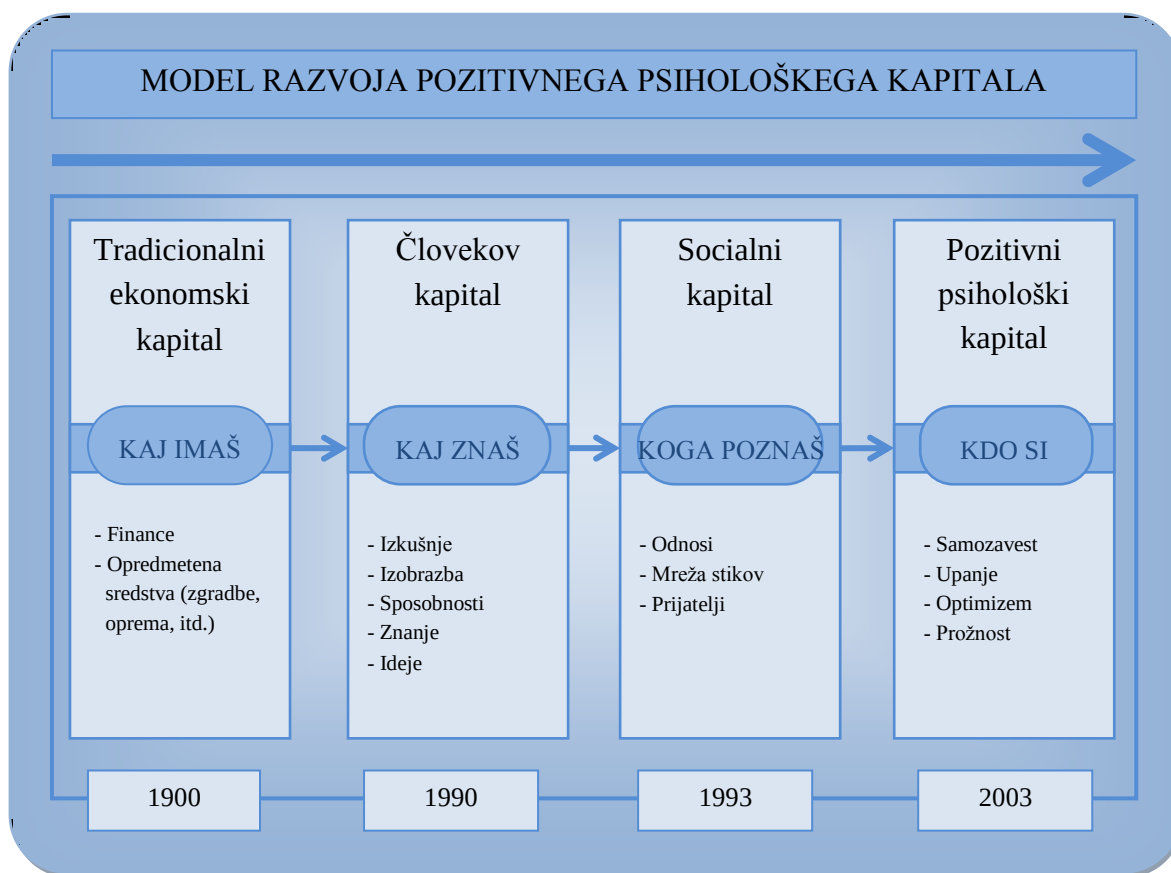
Penger (2006, str. 101) je mnenja, da okrepljeno samozavedanje, samoregulacija in pozitivno modeliranje v procesu vodenja s sledilci pomagajo avtentičnim vodjem, da udeležajo cilje organizacije. Pri tem gre za osebno identifikacijo sledilcev z organizacijo kar privede do sklenjenega procesa organizacijske in osebne identifikacije. Z naraščajočim zavedanjem, da so človeški viri v globalnem gospodarstvu konkurenčna prednost, se človekov kapital in socialni kapital v zadnjem času veliko obravnavata. Po mnenju profesorja Luthansa, ki je bil prvi raziskovalec s področja razvoja teorije organizacijskega vedenja, teorije organizacije in menedžmenta, so znanstveniki in praktiki povsem izključevali pozitivni psihološki kapital. »Kdo sem« je pri sodobnih vodjih enako pomembna osebna lastnost kot »Kaj vem« in »Koga poznam«. Če se vodja osredotoči na osebne konkurenčne prednosti in svoje kreposti ter razvija dobre lastnosti, namesto da se posveča osebnim slabostim, lahko razvije samozavest, zaupanje in voljo optimizem in prožnost. Vse te lastnosti pa lahko prispevajo k izboljšanju uspešnosti (Dimovski et al., 2009a, str. 119).

Vsa uveljavljena merila konkurenčne prednosti izpolnjuje pozitivni psihološki kapital. Zaposlene vidi kot samozavestne, polne zaupanja, optimistične in prožne. Tako edinstveni psihološki kapital lahko razvijamo v smeri dolgoročnega uspeha in razvoja konkurenčnosti, kar je zelo pomembno. Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem sebe, kjer vodje sprejmejo svoje temeljni vrednote, čustva in motive ter cilje (Dimovski et al., 2009a, str. 119).

2.4.1 Pozitivni psihološki kapital in pozitivni moralni vidik

Najpomembnejši avtorji pozitivnega psihološkega kapitala se osredotočajo na koncept pozitivne psihologije. Začetnik na tem področju, Martin Seligman, je opredelil novo področje psihologije kot začetek pozitivnega področja psihologije, ki ga je preusmeril s področja proučevanja psihologije, ki je obravnavala, kaj je narobe z ljudmi in njihove disfunkcije (analiza negativnih dejavnikov), na področje proučevanja pozitivnih plati ljudi (Dimovski et al., 2009a, str. 121). Luthans in Avolio (2003, str. 244–255) sta v pozitivni psihološki kapital vključila elemente pozitivnega organizacijskega vedenja, kot so samozavest, optimizem, upanje in prožnost, ki predstavljajo bistvene sestavine avtentičnega vodenja. Slika 6 prikazuje Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 6: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009a, str. 120.

V Dimovski et al. (2009a, str. 119–134) je razloženo, da lahko današnji vodje, z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in kreposti ter z razvijanjem dobrih lastnosti, namesto obravnavanja osebnih slabosti razvijejo elemente pozitivnega organizacijskega vedenja, ki so zajeti v Tabeli 7.

Tabela 7: Elementi pozitivnega organizacijskega vedenja

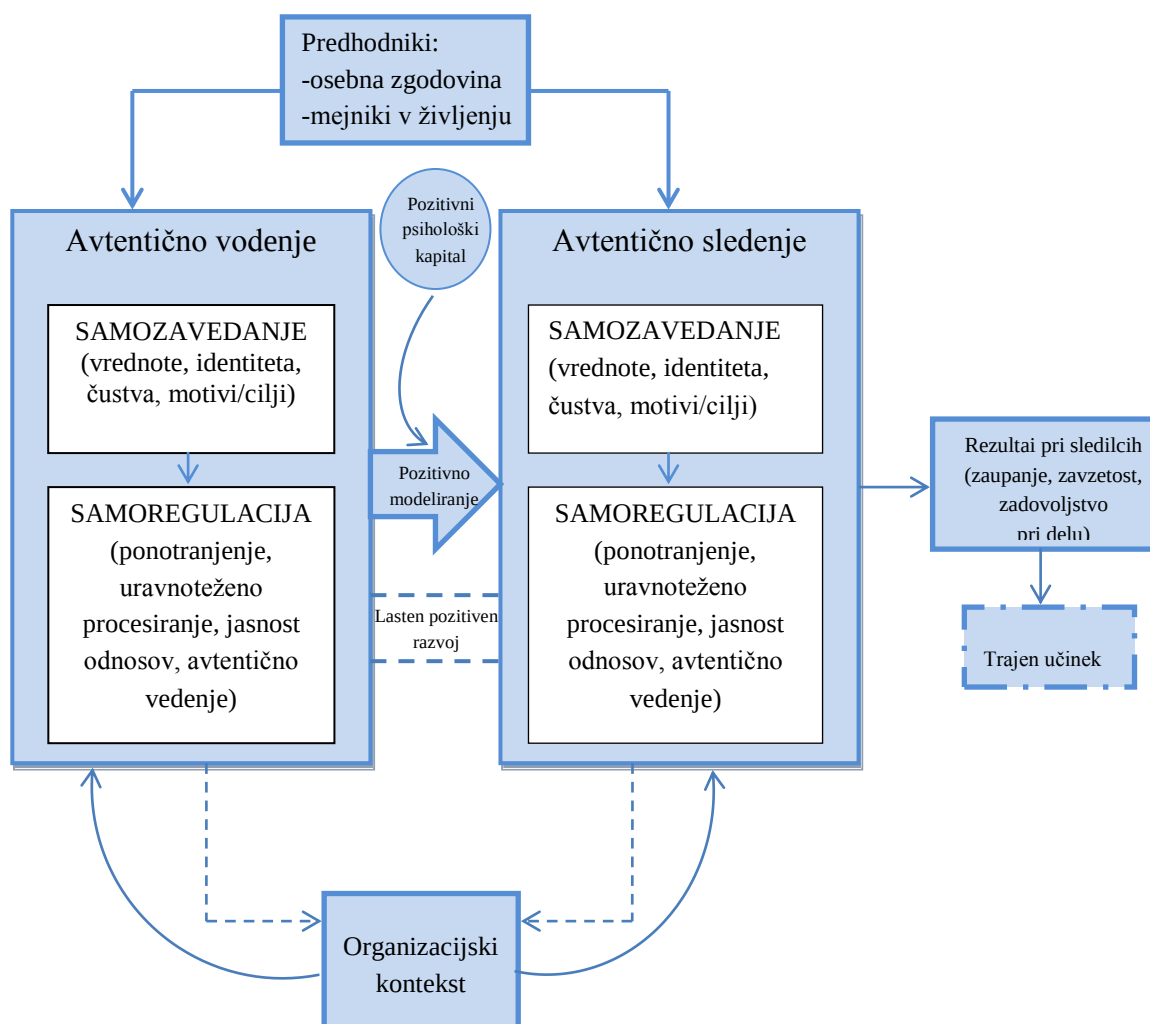
Element	Razlaga
Samozavest	Bandura (v Dimovski et al., 2009a, str. 127) samozavest definira kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti, za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge. Dokazal je, da obstaja močna povezanost med pozitivnim psihološkim kapitalom in delovno uspešnostjo.
Upanje	Snyder (v Dimovski et al., 2009a str. 130) je upanje opredelil kot motivacijsko stanje, temelječe na interakciji med ciljem, dejanjem in potjo.
Optimizem	Po teorijah in raziskavah Selingmana (Dimovski et al., 2009a, str. 132) je optimizem tesneje povezan s celovito pozitivno psihologijo kot z drugimi konstrukti. Optimizem vključuje pozitiven pojasnjevalni način, ki pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom.
Prožnost	Dimovski et al. (2009a, str. 134) navajajo, da vodilni raziskovalci organizacijskega vedenja menijo, da samozavest, upanje, optimizem in prožnost v učeči se organizaciji v današnjem času pomenijo najpomembnejši trend, saj neposredno določajo konkurenčno prednost.

Vir: Prirejeno po Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009a

2.4.2 Samozavedanje in samoregulacija

Samozavedanje in samoregulacija sta osnovni komponenti avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja (Dimovski et al., 2009a, str. 121–124). Povezave komponent in videnje avtorjev prikazuje Slika 7. Samozavedanje pomeni natančno poznavanje lastnih prednost in slabosti ter značilnih lastnosti (Walumbwa, 2008). Avolio in Gardner (v Dimovski et al., 2009a, str. 108) samozavedanje opredelita kot proces, v katerem posameznik razume svoja prepričanja, želje in talente in se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Identificirala sta štiri elemente samozavedanja, in sicer vrednote, spoznanja o osebnostni identiteti, čustva in motive oziroma cilje. Globoko samozavedanje, s katerim pridemo v stik s svojim najglobljim središčem, nam omogoča, da se nenehno ustvarjamo in znova ustvarjamo. Daje nam občutek, da smo v središču in nas navdaja z globokim mirom (Zohar, 2006, str. 118). Ladkin in Taylor (2010, str. 69) dodata še, da je poleg že naštetega to proces, v katerem posameznik razume svoje edinstvene prednosti in temeljne vrednote. Z njimi se zaveda svojega znanja in zmožnosti ter vpliva, ki ga ima na druge ljudi. George (2004, str. 24–26) navaja, da so vrednote avtentičnih vodij oblikovane skozi njihova prepričanja, ki jih pridobijo, ko opazujejo samega sebe.

Slika 7: Vpliv avtentičnega vodenja na rezultate – Černetov model



Vir: Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009a, str. 122.

Dimovski et al. (2009a, str. 122) samoregulacijo opišejo kot obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. V prvi fazi gre za postavitev sedanjih ali na novo oblikovanih notranjih vrednot, druga faza pa ocenjuje odstopanja med dejanskim in pričakovanim vedenjem ter postavljenimi vrednotami. Zadnja faza je namenjena identifikaciji aktivnosti za odpravo odstopanj. Gardner et al. (2005, str. 347) kot elemente samoregulacije navajajo ponotranjeni proces obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, avtentično vedenje in transparentne odnose.

Pomemben del avtentičnega vodenja predstavljajo čustva, saj ljudem dajejo pomembne informacije o samem vodji, drugih ljudeh in o podjetju. Zelo pomembna so pri razvijanju prilagodljivih reakcij na nepredvidene situacije, ki se lahko zgodijo. Avtentično vodenje je prav preko osebne identitete vodje in socialne identitete podjetja pozitivno povezano s sledilci. Avtentični vodja s svojim pozitivnim vedenjem in čustvi, pozitivno vpliva na počutje sledilcev ter tako zagotavlja visoko motiviranost v podjetju. Odnos med vodjo in sledilci je potrebno neprestano graditi na zaupanju, upanju in pozitivnih čustvih (Avolio et al., 2004).

2.4.3 Lasten pozitiven razvoj

V času, ko se razvija avtentični vodja, se razvijajo tudi sledilci. Avtentični vodja na sledilce vpliva tako, da sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja avtentičnega vodje in takrat, ko se to zgodi, se pri sledilcih spremeni zaznavanje samega sebe v lastnem in dejanskem stanju ter v tem, kaj bi radi postali (Avolio & Gardner, 2005). Avtentični vodja je svojim sledilcem vzornik ter jim s takim obnašanjem pomaga k lastnemu pozitivnemu razvoju, k temu, da razmišljajo bolj pozitivno, da si zgradijo samozavest in ustvarjajo upanje. Vodjo in sledilce v tem primeru oblikuje njihov lasten razvoj, ki izhaja iz lastne identitete (Penger, 2006, str. 104–105).

2.4.4 Procesi vedenja v vodenju in razvoj podrejenih

Pozitivni čustveni vpliv kot proces, v katerem avtentični vodje vplivajo na zaposlene in na razvoj zaposlenih, ima pomemben prispevek v avtentičnem vodenju. V procesih socialnega družbenega vpliva se pozitivna čustva avtentičnega vodje namreč razširijo in to spodbudi pozitivni in spoznavni razvoj zaposlenih. Ti procesi, ki jih prevzemajo avtentični vodje in zaposleni, so zelo pomembni, saj brez njih ni mogoče razviti avtentičnosti (Dimovski et al., 2009a, str. 108–109).

2.4.5 Organizacijski kontekst

Avtentični vodje morajo, za pozitivne rezultate sledilca, zagotoviti delovno okolje s popolnim dostopom do informacij, virov in podpore. Okolje mora biti tako, da zagotavlja prožnost za učenje in razvoj postopkov, ki so tako strukturno kot vzajemno poštena. Da se ustvari takšna organizacijska klima, je potrebno veliko časa in energije tako s strani vodje kot s strani sledilcev. Pri tem postaneta organizacijsko okolje in kultura trajna konkurenčna prednost (Gardner et al., 2005, str. 367). Penger (2006, str. 105) meni, da je pomembno, da dimenzije organizacijskega konteksta moderirajo odnos med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo in tako neposredno

prispevajo k samozavedanju vodje ter podrejenih. Te dimenzije so negotovost in etična ter pozitivno usmerjena kultura/klima in identiteta.

2.4.6 Trajna uspešnost prek pričakovanj

Penger (2006, str. 106) pravi, da je pri razvoju pozitivne organizacijske identitete potrebno proučiti, kolikšen je prispevek k trajni in tipični uspešnosti, kolikšen je prispevek k uspešnosti in učinkovitosti, ki gre prek največjih pričakovanj kake osebe, posameznikov in vseh zaposlenih v organizaciji. Barney (v Penger, 2006, str. 105) trajno uspešnost oziroma trajno konkurenčno prednost definira kot prednost, ki jo ima podjetje takrat, ko implementira strategijo razvoja vrednosti, ki je sočasno ne implementira nobeden izmed konkurentov. Resnična trajna uspešnost, kot jo vidita Avolio in Gardner (2005, str. 328), je tista, ki ima vključene finančne, družbene, socialne in psihološke donose, poleg tega tudi neotipljiva sredstva, tiho znanje, človeški in socialni ter psihološki kapital.

2.5 Komuniciranje avtentičnih vodij s sodelavci

Oblike vodenja v učečih se organizacijah nimajo tako stroge hierarhične ureditve, zato se tudi vodje določajo drugače. Največkrat jih izberejo sodelavci redkeje jih pa postavijo lastniki organizacije. Vloga vodij tako bolj posledica prostovoljnega sledenja kot pa avtoritativnega določanja posameznika za vodjo. Na zaposlenih je torej, da odločijo in ocenijo, kdo je dovolj vešč in sposoben, da mu lahko zaupajo in sledijo. Posameznik se mora sam odločiti, ali je pripravljen sprejeti vodenje. Pri tem mora upoštevati, da vodenje prevzame z vso odgovornostjo glede na poznavanje samega sebe in glede na organizacijski kontekst. Znotraj organizacije velikokrat obstajajo mnenjski vodje, ki so neformalni vodje in jih zaposleni zelo spoštujejo. Neformalni vodje usmerjajo nagnjenja in prepričanja sodelavcev in so pomembni člani pri sprejemanju sprememb strateškega pomena, zato jih priznavanje njihovih sposobnosti vodenja in okrepitev njihovega vpliva, ko dosežejo uradni položaj, dodatno motivira, da se potegujejo za skupne organizacijske cilje (Penger et al., 2009).

Komuniciranje sledi načelu vzajemnosti in ne deluje izključujoče, ker so zaposleni seznanjeni s delovnim procesom v celoti in zato tudi vedo, kakšna sta njihova vloga in prispevek h končnemu rezultatu. Odprto komunikacijsko okolje daje možnost novih idej, inovacij in izboljševanja, ki so večja kot v hierarhični kulturi. Za vodje ne sme biti nobena stvar samoumevna, čeprav jo morda sami vidijo tako. Vodja mora dobro poznati svoje sledilce, pomembno je odprto komuniciranje z njimi ter sprotno reševanje nesporazumov, kajti v nasprotnem primeru lahko pride do nerešljivih problemov. Za vodjo je pri komuniciranju zelo pomembno, da zna najprej poslušati, ne le sporočati, saj mu to pomaga pri odgovorih na potrebe zaposlenih in vodenju razvoja. Pri komuniciranju avtentičnega vodje s sodelavci so prisotna močna čustva, ki so pogosto zelo intenzivna in težko vodljiva. Problem, ki lahko nastane, so čustvene blokade, ki so predvsem pogoste pri uvajanju sprememb (Dimovski et al., 2009a, str. 148–149).

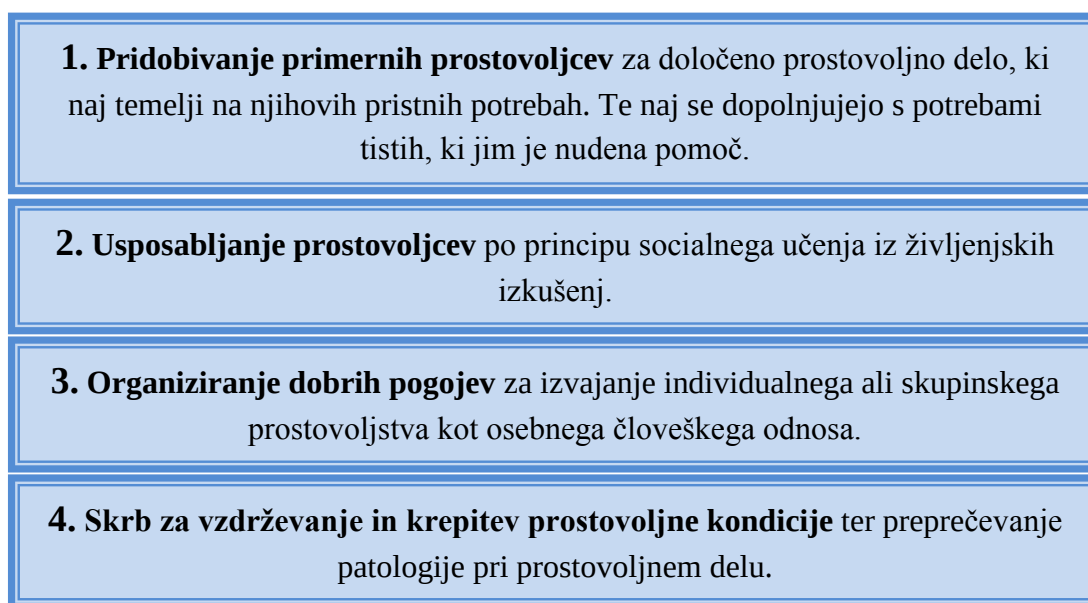
3 MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA V PROSTOVOLJNI ORGANIZACIJI

To poglavje je namenjeno razvoju modela avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji. Za lažje razumevanje samega modela bom v nadaljevanju najprej poskušala umestiti konstrukte v določene okvire, in sicer lastnosti konstrukta prostovoljstva, ki ga neposredno umeščam v okolje prostovoljne organizacije, in okvir avtentičnega vodenja, kasneje pa bom izpeljala model avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji.

3.1 Okvir prostovoljstva

Prostovoljstvo lahko umestimo v dva okvira. S prvim formalnim okvirom se prostovoljstvo umesti v formalni okvir, ki prostovoljstvu daje zakonsko podlago in omogoča izvajanje prostovoljnega dela. Poleg formalnega okvira pa ima prostovoljstvo tudi neformalni okvir, katerega de, v Sloveniji predstavlja Etični kodeks organiziranega prostovoljstva. Prostovoljstvo se izvaja na podlagi dogovora, s katerim se prostovoljec in prostovoljna organizacija dogovorita glede medsebojnih pravic, obveznosti in drugih posebnosti. Dogovor je lahko pisni ali ustni. Prav tako pa prostovoljna organizacija izvaja usposabljanje prostovoljcev in v primerih, da je to potrebno, tudi mentorstvo (Hauptman, 2011, str. 28–33). Na podlagi povedanega je prostovoljstvo nujno postavljeno v okolje neke organizacije, ki se ukvarja s prostovoljstvom. Prostovoljna organizacija naj bi pri organiziranju sodobnega prostovoljstva sledila nekim korakom, ki so prikazani na Sliki 8, kjer kot rezultat pridobimo prostovoljce, ki imajo veselje do prostovoljnega dela. Motivacija in ter pripravljenost morata izhajati iz njihovih pristnih potreb (Hauptman, 2011, str. 42).

Slika 8: Koraki pri organiziranju sodobnega prostovoljstva



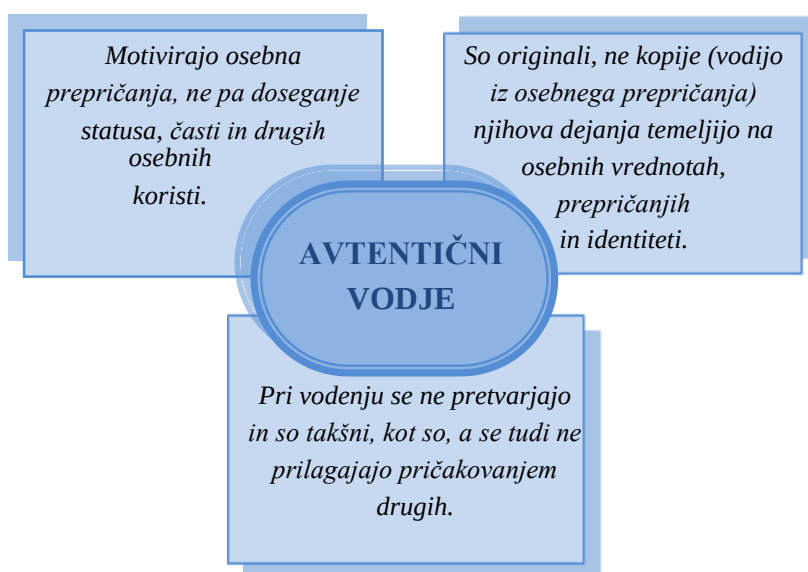
Vir: G.Hauptman, Spodbujanje prostovoljnega dela v lokalnem okolju, 2011, str. 42.

Glede na organiziranost je prostovoljstvo v današnjih časih in razmerah v družbi najuspešnejši način razvijanja človeške solidarnosti, ki človeku omogoča sposobnost medčloveškega sožitja, razvijanja sočutja z drugim človekom, sodoživljanje, vživljanje, razvijanje srčne dobrote, ki drugemu hoče in želi pomagati (Ramovš, 2007). Organizacija združenih narodov (v Hauptman, 2011) kot tri ključne značilnosti prostovoljstva opredeljuje, da (1) namen prostovoljstva ni denarna nagrada, (2) obstaja prostovoljnost pri izvajanju aktivnosti in (3) izvedene aktivnosti morajo bolj koristiti drugim kot prostovoljcu. Hauptman (2011, str. 47) je prostovoljno delo glede na število posameznikov s katerimi prostovoljci delajo razdelila na delo na nivoju posameznika, skupine in skupnosti.

3.2 Okvir avtentičnega vodenja

Okvir avtentičnega vodenja predstavlja sodobni način vodenja organizacij. Odgovoriti skuša na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu in skuša ponuditi antipod zavajajočemu in manipulativnemu načinu vodenja, ki je značilno za mnoge organizacije. To poskuša preko osredotočanja na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanja pozitivnega organizacijskega vedenja, kjer so vključeni samozavest, (za)upanje, optimizem in prožnost (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Dimovski et al. (2009a) avtentično vodenje opredelijo kot vodenje, ki izpušča prazne obljube in olepševanja ter kot osnovo vodenja uvaja častno delovanje. Novejši raziskovalci razvoja vodenja vedno bolj poudarjajo pomen pozitivnega psihološkega kapitala, predvsem konstrukt pozitivnih čustev v procesu vodenja (Dimovski et al., 2009a, str. 106), saj bistveno sestavino avtentičnega vodenja predstavljajo pozitivna čustva (Penger, 2006, str. 98) in udejanjanje vedenjskih vzorcev, ki so osnovani na zaupanju (May et al., 2003, str. 254). Avtentično vodenje razvija in vključuje odnose in vedenjske lastnosti zaposlenih kot so zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog (Dimovski et al., 2009a, str. 107), značilnosti avtentičnih vodij pa prikazuje Slika 9.

Slika 9: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: Dimovski et al., *Avtentično vodenje v avtentični organizaciji*, 2009a, str. 105.

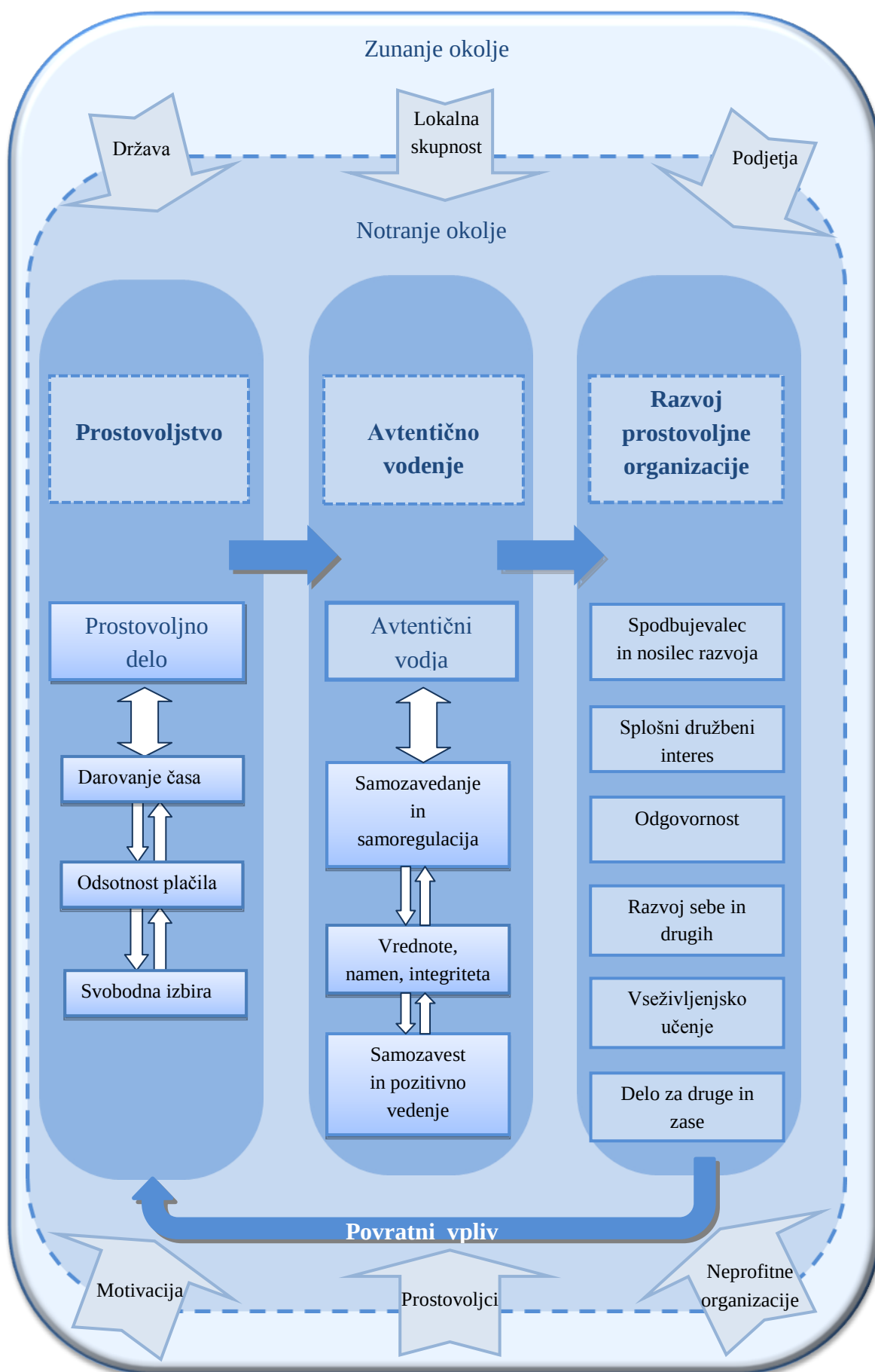
George (v Dimovski et al., 2009a, str. 106–107) pri razvoju avtentičnega vodje izpostavlja pomembne smernice, in sicer (1) samozavedanje, kjer je potrebno odgovoriti na vprašanje, kdo sem in kaj želim narediti s svojim življenjem; (2) izražanje svojih vrednot pod pritiskom, kjer je pomembno, da vrednote sicer oblikujemo sami, vendar ne vemo, kakšne so, dokler jih ne preizkusimo pod pritiskom v težkih trenutkih; (3) zaupanje v lastne sposobnosti in motiviranost, kar pomeni, da lahko nekdo resnično zadovoljstvo in delovno uspešnost doživi le na področju, ki mu veliko pomeni in kateremu se je predal s srcem in z dušo; (4) simbioza s soljudmi, kjer je za vodjo pomembno imeti podporo tima ali mentorja, saj je vodja pogosto osamljen na vrhu organizacije; (5) osebna integriteta, kjer je poudarek, da se avtentični vodja enako obnaša doma kot na delovnem mestu in s tem pritegne pozitivno zavezanost sodelavcev, in (6) poznavanje namena, kjer avtentični vodja odgovori na vprašanja, zakaj hoče voditi sodelavce in s čim jih bo navdihnil.

3.3 Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji

Na podlagi dejstev, navedenih v teoretičnem delu naloge, sem oblikovala model avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji. V teoretičnem delu sem ugotovila, da imata tako prostovoljstvo kot avtentično vodenje močno izražene elemente, ki jih lahko vključimo v konstrukt in ob nekem danem okolju pomagajo pri razvoju prostovoljne organizacije. Skozi proučeno literaturo se je potrdila osrednja teza magistrskega dela, ki pravi, da sta prostovoljstvo in vpeljevanje avtentičnega vodenja ključna pri razvoju prostovoljne organizacije v nekem okolju. Razvoj prostovoljne organizacije povratno vpliva in povzroči, da se elementi prostovoljstva in avtentičnega vodenja še bolj krepijo, kar ustvari vzajemni oziroma ciklični odnos med prostovoljstvom, avtentičnim vodenjem in razvojem prostovoljne organizacije. Ker se to dogaja v nekem okolju, imajo na razvoj modela vpliv dejavniki, ki v organizacijo prehajajo tako iz zunanjega kot iz notranjega okolja. Model razvoja avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji je prikazan na Sliki 10.

Prostovoljna organizacija deluje v okolju, ki ji je dano in ga ne more neposredno spreminjati. Okolje lahko razdelimo na zunanje in notranje, čeprav je dejavnikom, ki vplivajo na organizacijo, največkrat težko določiti smer in cilj, kamor vplivajo. Dejavniki, ki vpliva na razvoj prostovoljne organizacije, je gotovo država, ki kot regulatorna sila ustvarja pravno osnovo za delovanje in z zakonodajo omogoča in vzpodbuja razvoj prostovoljne organizacije. Poleg tega pomaga pri sofinanciranju prostovoljnih organizacij. Ker država s svojim delovanjem vpliva na družbo, lahko s tem tudi vpliva na pozitivno mišljenje o prostovoljnem delu. S tem omogoča prihod novih prostovoljcev, saj ljudje ob prostovoljnem delu osebno rastejo, prav tako pa se jim dviguje ugled v družbi. Z motivacijo, da ob tem ko delaš za druge, narediš nekaj tudi zase, pa pridobivajo posamezniki, socialna mreža in celotni družbeni sistem. Ker prostovoljci neposredno sodelujejo s podjetji in z neprofitnimi organizacijami, kjer opravljajo razne straže (gasilci), sodelujejo pri učni pomoči v šolah, pomagajo pri varstvu v vrtcih in domovih za starejše (dijaki, študenti), so tovrstne organizacije prav gotovo pomemben dejavnik vpliva.

Slika 10: Razvoj modela avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji



Nenazadnje pa je gotovo pomemben dejavnik lokalna skupnost, ki s svojimi interesi prostovoljno delo vpeljuje v prostovoljne akcije, kjer množično sodelujejo prostovoljci, in ki je namenjena tudi širšemu krogu ljudi. Posledica tega je spoznavanje prostovoljnega dela zunaj samih prostovoljnih organizacij ter povečevanje interesa za tovrstno delo.

Ključni element prostovoljstva je prostovoljno delo, ki mu lahko pripišemo več lastnosti. Temeljna človekova lastnost je solidarnost in znotraj te v človeku prepoznamo lastnosti, da so pripravljeni storiti nekaj brez plačila, darovati prosti čas, narediti nekaj v dobro drugega, se pri tem svobodno odločiti in nesebično pomagati. Odraz tega je zdravo prostovoljstvo (ZProst, 2011; Sheard, 1995; Ramovš, 2001). Največkrat je prva asociacija prostovoljstva odsotnost plačila, kar pomeni, da prostovoljec v prostovoljno delo vstopa, ne da bi za to zahteval ali pričakoval neko plačilo ali nagrado. Rus (1994, str. 962) poudarja, da so prostovoljci ljudje, ki prostovoljno opravljajo neko dejavnost, ne da bi za to dobili kakršnokoli plačilo, k opravljanju prostovoljnega dela pa tudi ne morejo biti prisiljeni. Ramovš (2001, str. 314) navaja, da je zelo pomembno, da prostovoljec prostovoljno delo opravlja v svojem prostem času, torej svoj prosti čas daruje v dobro drugih ter pri tem pomaga nekemu, s katerim ni v sorodu, temveč gre za skupno družbeno korist (Kvaternik, 2010, str. 2).

Avtentično vodenje predstavlja sodobnejši način vodenja in z lastnostmi, ki jih prepoznamo pri avtentičnem vodji, predstavlja vpeljevanje takega načina v prostovoljne organizacije ključni pomen za njihov razvoj. Avtentično vodenje ne opredeljuje sloga vodenja, temveč izpostavlja osebnost vodje (Dimovski et al., 2009a) in značilnosti, ki jih ta ima. Samozavedanje in samoregulacija, vrednote, namen in integriteta ter samozavest in pozitivno vedenje so dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnega vodje in posledično na avtentično vodenje. Za avtentičnega vodjo je pomembno, da pozna svoje značilnosti in se zaveda svojega znanja ter pozna svoje prednosti in slabosti. Samozavedanje je povezano s procesom samoregulacije, ki avtentičnemu vodji kaže, kako obvladati svoje vedenje glede na svojo osebnost ter kako ohraniti odprte odnose do sodelavcev. Avtentični vodje vodijo z namenom, vrednotami in integriteto (George, 2003), so samozavestni in pozitivno naravnani, kar prenašajo tudi na svoje sodelavce in sledilce ter tako pomagajo pri razvoju organizacije, v kateri delujejo.

Rezultat avtentičnega vodenja v organizaciji je, da najbolj avtentični zaposleni prevzamejo vlogo vodij, ostali pa z njimi sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev, vključno s pozitivno etično klimo. Ker avtentičnim vodjem uspe pri svojih sledilcih vzgojiti harmonične osebnosti, jim to omogoča zadovoljevati lastne potrebe in razvijati ter dosegati lastne cilje (Gardner et al., 2005, str. 363–364). Način delovanja v organizaciji, kjer je prisotno avtentično vodenje, je zelo podobno vodenju, ki ga je potrebno vpeljati, ko vodimo prostovoljce. Ko v prostovoljni organizaciji vpeljemo avtentično vodenje, kot rezultat dobimo skupnost, ki je sposobna spodbujati in nositi razvoj ter opravljati dejavnost v splošnem družbenem interesu. Tako vodje kot podrejeni lažje prevzemajo odgovornost, saj opravljajo dela tako za druge kot zase, ob tem pa razvijajo sebe in druge ter stopijo v fazo vseživljenjskega učenja. Vse to pa povratno vpliva na to, da se prostovoljstvo še bolj razvija in krepi.

4 ŠTUDIJA PRIMERA PROSTOVOLJNE GASILSKE ORGANIZACIJE

4.1 Zgodovina gasilstva

Že stara ljudstva, kot so Asirci, Perzijci, Kitajci in drugi, so se v zgodovini različno bojevala proti ognju, vendar ne obstaja veliko podatkov o tem. Eden najstarejših podatkov, kako so se v preteklosti borili z ognjem, sega v 2. tisočletje pred našim štetjem, ko so v Egiptu našli odredbo o gašenju požara. Prva gasilska črpalka je bila narejena v 2. tisočletju pred našim štetjem v Aleksandriji. Varstvo pred požari so poznali tudi že stari Grki in Rimljani. Slednji so imeli gasilsko službo razdeljeno na državno in privatno in organizirani sta bili kot vojaški požarni službi. Rimljani so poleg državnih poklicnih gasilcev poznali tudi društveno prostovoljno gasilstvo, v katerega so bili vključeni zlasti obrtniki. Gasilska organizacija je bila formirana v centurije, ki so štejele do 150 ljudi. Te pa so bile razdeljene v oddelke. S propadom rimskega imperija pa je propadla tudi gasilska služba (Gasilska zveza Slovenije, 2010).

Za ponovno uvedbo nočnih stražarjev, ki so jih prej poznali stari Grki, je bilo potrebno počakati do začetka srednjega veka. Nočni stražarji so skrbeli tako za varstvo pred sovražniki kot tudi za varstvo pred požari. Kasneje je bila v srednjem veku najboljša gasilska organiziranost v Franciji, Italiji in Angliji, vendar pa ni dosegla tako visoke stopnje organiziranosti kot so jo poznali stari Rimljani. Z razvojem mest, kjer je prevladoval les in so gradili stavbe krite s slamo, druge ob drugi, je bila pogostost požarov zelo velika in požari so pogosto uničevali tudi cele mestne četrti. Kljub temu, da so zaradi navedenih dejstev v mestih začeli uvajati različne varnostne ukrepe, niso mogli preprečiti pogostih zelo uničujočih požarov. Tako do 12. stoletja ne poznamo organizacij, ki bi se ukvarjale z ukrepanjem proti požarom. Prelomnica je bil veliki požar na Dunaju leta 1276, ki je uničil skoraj celotno mesto in po tem požaru je nastal prvi požarni red, ki je bil osnova požarnim redom drugih mest. Ljubljana je prvi požarni red izdala leta 1676. Vodstvo gašenja je bilo v tem obdobju podeljeno mestnemu sodniku, v primeru požara je moral na mesto požara poleg njega še župan. Ljudem so podali navodila, urejati se je začela tudi gasilska služba, v katero so bili po večini vključeni obrtniki (Gasilska zveza Slovenije, 2010).

V Sloveniji o prvih interesih ustanavljanja organizirane gasilske službe govorimo v šestdesetih letih 19. stoletja, saj je bila prej gasilska služba urejena glede na požarne rede in gasilci so bili cehi. Na požare je opozarjal nočni čuvaj. Prvi društvi, ki sta bili pripravljeni prevzeti požarno službo, sta bili v Ljubljani, leta 1863, in sicer telovadni društvi Turnverein in Južni sokol. Kljub temu pa se tako imenovana požarna bramba, ustanovljena v okviru Južnega sokola, ni mogla organizirati na nivoju, kot ga je tedaj poznala Evropa. Prva požarna bramba je bila v Sloveniji ustanovljena 1869. Ustanovljena je bila v Metliki, kjer se danes nahaja tudi gasilski muzej. Društvo, ki ga je ustanovil tedanji metliški graščak, je bilo pod nadzorom mestne občine, župan je imel funkcijo nadpoveljnika. Od tedaj naprej se je gasilstvo širilo tudi v druga slovenska mesta, leta 1870 na Ptuj, v Ljubljano in v Laško. Prostovoljna gasilska društva so največkrat nastala po večjih ali manjših požarih in že ustanovljena društva in aktivnosti v njih so spodbujala tudi druge podobnim aktivnostim (Gasilska zveza Slovenije, 2010).

Želja, da bi se društva na posameznih območjih povezovala med seboj, je privedla do ustanavljanja gasilskih zvez. Leta 1914 je bilo na slovenskem območju osem gasilskih zvez, ki pa so delovale bolj ali manj samostojno in med seboj niso sodelovale. Možnosti, da bi v Sloveniji uredili enotno gasilstvo, so se pokazale šele po letu 1918, ko je propadla Avstro-Ogrska monarhija, in leta 1919 je bila ustanovljena Jugoslovanska gasilska zveza Ljubljana. Takrat so bile stare zveze ukinjene in sprejeta so bila nova pravila. Vendar pa novonastala zveza ni vključevala vseh društev, saj v njej ni bilo Kočevske zveze in gasilskega društva na Ptuj, v Celju in Mariboru. Zveza je ob ustanovitvi štela 239 društev in okrog 8.000 članov (Gasilska zveza Slovenije, 2010).

Ker je bilo v času 2. svetovne vojne ozemlje Slovenije razdeljeno med Italijane, Nemce in Madžare, je bila glede na oblast različno urejena tudi gasilska služba po državi. Italijani so na osrednjem slovenskem ozemlju razpustili gasilska društva in pobrali opremo in orodje, gasilci so bili militarizirani ali premeščeni v poklicne gasilske enote v notranjost Italije. Veliko primorskih gasilskih društev je bilo razpuščenih. Nemci so na Štajerskem in delu Gorenjske veliko časa posvečali gasilskim društvom. V Prekmurju, kjer je imela oblast Madžarska, so gasilskim društvom predsedovali notarji in nadnotarji. Po starem Zakonu o društvih, ki je bil sprejet leta 1933, je bil po drugi svetovni vojni sprejet nov zakon, in sicer leta 1948. V primerjavi s starim zakonom je novi zakon omogočal skoraj popolno samostojnost gasilskih društev in zvez. Leta 1949 je bila ustanovljena Gasilska zveza LR Slovenije (Gasilska zveza Slovenije, 2010).

Leta 1950 je bilo na prvem gasilskem festivalu v Ljubljani okrog 18.000 članov gasilske organizacije. Gasilska organizacija se je v naslednjih letih krepila na vseh področjih svojega delovanja. Najpomembnejše je bilo preventivno delovanje, organizirala je društva Mladi gasilec v osnovnih šolah, razvijala je kulturno-preventivno in propagandno dejavnost ter krepila strokovno usposobljenost svojih članov. Gasilska organizacija je postala uspešna organizacija pri gašenju in reševanju pri elementarnih nesrečah. V letih od 1975 naprej se je izjemno okrepila struktura žensk v gasilski populaciji, poleg tega pa ima gasilska organizacija v Sloveniji na celotno število članov največ članic in mladine v Evropi (Gasilska zveza Slovenije, 2011). Leta 2008, ko je bil 15. Kongres Gasilske zveze Slovenije, je bilo v Gasilski zvezi Slovenije, pod okriljem katere deluje več kot 116 gasilskih zvez in združuje več kot 1.363 gasilskih društev, včlanjenih preko 133.000 članov. Od tega je 25 % mladih in 23 % žensk. Od vseh članov kar 60 % gasilk in gasilcev predstavlja operativne gasilce, kar pomeni, da je prostovoljno v Sloveniji več kot 70.000 operativnih gasilcev (Usmeritve 15. Kongresa Gasilske zveze Slovenije, 2008).

4.2 Kraška gasilska zveza

4.2.1 Obseg

V statutu Kraške gasilske zveze (2007, str. 1.) je zapisano, da je Kraška gasilska zveza (v nadaljevanju KGZ) pogodbeno ustanovljena humanitarna organizacija zveze društev z namenom povezovanja prostovoljnih gasilskih društev na območju občin Divača, Hrpelje-Kozina, Komen in Sežana, katere teritorialno območje je prikazano v Tabeli 8 in na Sliki 12.

Tabela 8: Velikost KGZ

KGZ	
Teritorialno območje, ki ga pokriva zveza (km ²)	665
Število prebivalcev (v tisoč)	24,3
Občina Divača	
Teritorialno območje, ki ga društva pokrivajo v občini (km ²)	145
Število prebivalcev (v tisoč)	3,8
Prostovoljno gasilsko društvo Divača	
Leto začetka delovanja	1949
Število članov (leto 2011)	35
Prostovoljno gasilsko društvo Senožeče	
Leto začetka delovanja	1880
Število članov (leto 2011)	105
Občina Hrpelje-Kozina	
Teritorialno območje, ki ga društva pokrivajo v občini (km ²)	200
Število prebivalcev (v tisoč)	4,3
Prostovoljno gasilsko društvo Materija	
Leto začetka delovanja	1908
Število članov (leto 2011)	164
Občina Komen	
Teritorialno območje, ki ga društva pokrivajo v občini (km ²)	103
Število prebivalcev (v tisoč)	3,5
Prostovoljno gasilsko društvo Komen	
Leto začetka delovanja	1948
Število članov (leto 2011)	162
Občina Sežana	
Teritorialno območje, ki ga društva pokrivajo v občini (km ²)	217
Število prebivalcev (v tisoč)	12,7
Prostovoljno gasilsko društvo Lokev	
Leto začetka delovanja	1982
Število članov (leto 2011)	66
Prostovoljno gasilsko društvo Povir	
Leto začetka delovanja	1985
Število članov (leto 2011)	141
Prostovoljno gasilsko društvo Sežana	
Leto začetka delovanja	1894
Število članov (leto 2011)	161
Prostovoljno gasilsko društvo Štjak	
Leto začetka delovanja	1974
Število članov (leto 2011)	101

Vir: Arhiv KGZ, Podatki o številu članov in letu ustanovitve društev v KGZ, 2011.

KGZ prevzema skupno dogovorjene naloge in izvaja naloge, predpisane v Zakonu o gasilstvu, Statutu Gasilske zveze Slovenije, Pravilih gasilske službe in drugih predpisih ter statutih ustanoviteljev, preko gasilskih organizacij opravlja naloge zaščite in reševanja ljudi ter premoženja ob naravnih in drugih nesrečah in v skladu z namenom, s katerim je bila

ustanovljena, omogoča in zagotavlja enotno in strokovno izvajanje nalog s področja požarnega varstva, gasilstva ter določenih nalog zaščite in reševanja za potrebe ustanoviteljic in občin ter zastopa prostovoljna gasilska društva ustanoviteljic v postopkih, ki se nanašajo na njihov ustanovitveni namen (Statut Kraške gasilske zveze, 2007, str. 3).

Kot je razvidno že iz Tabele 8, KGZ pokriva območje 665 km², na katerem živi okrog 24.300 ljudi. V prostovoljna gasilska društva na območju KGZ je vključenih okrog 935 članov, številka se namreč skozi obdobje nekoliko spreminja. Klimatske razmere na območju slovenskega Krasa so zelo specifične, saj sta tu prisotni burja in suša, gozdno strukturo pa pretežno sestavlja črni bor. Zaradi teh dejstev predstavljajo požari v naravnem okolju najpogostejši vzrok požarov in uvrščajo področje KGZ poleg obalnega območja na požarno najbolj ogroženo območje v Republiki Sloveniji (Priloga 1). Za lažjo predstavo teritorialnega območja KGZ na Sliki 11 dodajam zemljevid področja KGZ z mejami.

Slika 11 : Teritorialno območje, ki ga pokriva KGZ



Vir: Zavod za gasilno in reševalno službo Sežana, 2011.

4.2.2 Zgodovina

Prostovoljno gasilstvo na območju KGZ ima dolgo in obsežno tradicijo, saj so se prva gasilska društva začela oblikovati že v osemdesetih letih 19. stoletja. Tako je bilo prvo društvo, ki je

nastalo na območju sedanje KGZ, prostovoljno gasilsko društvo Divača, ki je bilo ustanovljeno leta 1880. Sicer je Sežanska gasilska zveza, kot se je prvotno imenovala, nastala leta 1955 in je obsegala območje tedanjih občin Senožeče, Sežana in Dutovlje. Občinska gasilska zveza je štela okoli 2.367 gospodinjstev z več kot 7.700 prebivalci. Skrb za varstvo pred požari so prevzela prostovoljna gasilska društva Sežana, Senožeče, Dutovlje in Ponikve, ki so ustanovila Občinsko gasilsko zvezo Sežana. Zveza je kot taka delovala vse do leta 1961, ko je na območju Krasa prišlo do združitve štirih občin Divača, Komen, Hrpelje-Kozina in Sežana, ki so bile združene v novo občino Sežana. Tako nastala Občinska gasilska zveza Sežana, ki se je leta 1997 preimenovala v Kraško gasilsko zvezo, je z novim območjem pridobila tri nova društva, in sicer Materijo, Divačo in Komen. Pred združitvijo društva v svojih občinah niso imela pogojev za oblikovanje gasilske zveze in so bila tako povezana naravnost v Okrajno gasilsko zvezo Koper (Rustja, 2005, str. 45).

4.2.3 Naloge

KGZ opravlja naloge na organizacijskem, operativnem in preventivnem področju v skladu z veljavno zakonodajo. V Pravilih gasilske službe (Ur. l. RS, št. 52/2010) je opredeljena gasilska služba, ki pomeni poklicno ali prostovoljno opravljanje operativnih nalog gasilstva. Operativni gasilec pa je po teh pravilih nekdo, ki poklicno ali prostovoljno opravlja operativne naloge gasilstva. Mora pa biti primerno strokovno usposobljen za te naloge, izpolnjevati mora predpisane psihofizične in zdravstvene zahteve ter druge pogoje. Podpisati mora pristopno izjavo in imeti gasilsko izkaznico. Pri opravljanju določenih nalog gasilec sprejema določeno odgovornost za opravljanje operativnih nalog, sprejema utemeljeno kritiko in poskuša odpraviti pomanjkljivosti ter izboljšati svoje delo in učinkovitost gasilske enote, ki ji pripada. Naloge po posameznih področjih so prikazane v Tabeli 9.

Tabela 9: Naloge KGZ

Področje organizacije
▪ spremljanje in izvajanje zakonodaje, navodil in normativov, pomembnih za izvajanje gasilstva; ▪ vodenje predpisanih in dogovorjenih evidenc v skladu z Zakonom o gasilstvu; ▪ sodelovanje z Gasilsko zvezo Slovenije, gasilskimi zvezami in s poklicnimi gasilskimi enotami ter z občinami; ▪ organiziranje in izvajanje izobraževanja in usposabljanja članic ustanoviteljic; ▪ ustvarjanje strokovnih, materialnih in drugih pogojev za delovanje gasilske mladine; ▪ obravnavanje in odločanje o predlogih za odlikovanja in priznanja; ▪ skrb za ohranjanje gasilske zgodovine; ▪ sodelovanje z gasilskimi organizacijami drugih držav; ▪ sodelovanje pri reševanju prostorskih in drugih težav gasilskih organizacij; ▪ sodelovanje s šolami in vrtci na preventivno vzgojnem področju; ▪ skrb za delovanje žensk – gasilk in gasilskih veteranov; ▪ posredovanje sklepov in informacij o delu organov svojim članicam; ▪ predstavljanje gasilskih organizacij in opravljanje nalog požarnega varstva, ki so širšega pomena, po dogovoru ali po pooblastilu članic KGZ.

se nadaljuje

nadaljevanje

Področje operative
▪ izvajanje Pravil gasilske službe; ▪ izdelava podlag za operativni razvoj gasilskih enot in pregled nad izvajanjem meril za organiziranje in opremljanje gasilskih enot; ▪ skrb za enoten razvoj prostovoljnih gasilskih društev; ▪ izvajanje nalog, ki so skupnega pomena za prostovoljno in poklicno gasilstvo; ▪ organiziranje in izvajanje izobraževanja članov operativnih gasilskih enot in vodilnega gasilskega kadra; ▪ priprava načrtov in strokovnih mnenj s področja gasilstva in požarnega varstva za potrebe gasilstva in lokalnih skupnosti; ▪ opravljanje nadzora nad uporabnostjo gasilske tehnike in usposobljenostjo gasilskih enot; ▪ sodelovanje pri vzpostavitvi enotnega sistema zveze, obveščanja in alarmiranja; ▪ sodelovanje z občinskimi poveljstvi, regijskim poveljstvom in poveljstvom Gasilske zveze Slovenije; ▪ nudenje pomoči pri organizaciji tekmovanj in prireditev gasilskih organizacij; ▪ organizacija tekmovanj, taktičnih vaj in prireditev na nivoju KGZ; ▪ opravljanje drugih nalog s področja operativne dejavnosti in gasilske službe.
Področje preventive
▪ sodelovanje z javnimi občili; ▪ izobraževanje prebivalstva in organizacij ter seznanjanje z nevarnostmi požara, naravnih in drugih nesreč, o ukrepih za preprečevanje in s pomenom preventive; ▪ izvajanje predavanj v osnovnih šolah in vzgojno-varstvenih ustanovah; ▪ organizacija požarnopreventivnih pregledov.

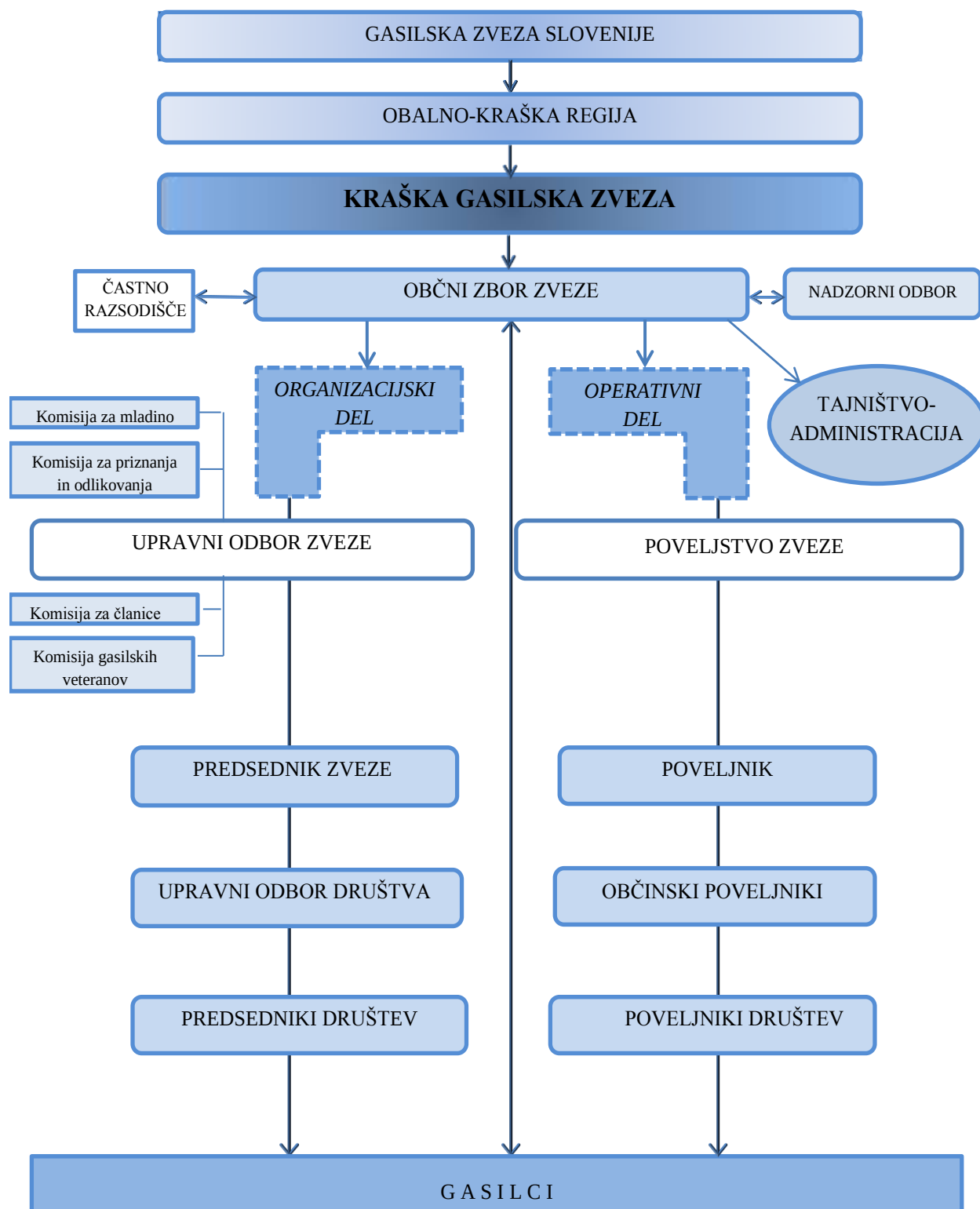
Vir: Statut Kraške gasilske zveze, 2007.

4.2.4 Organiziranost

Najvišji organ KGZ je občni zbor, ki ga sestavljajo pooblašчени delegati članic, torej prostovoljnih gasilskih društev, ki člane predlagajo sami. Vsaka članica ima tri delegate, poleg njih so delegati občnega zbora tudi predsedniki društev, ki jim delegatstvo pripada po njihovem položaju (Statut Kraške gasilske zveze, 2007, str. 6). KGZ se v izvršnem delu deli na dva dela, in sicer organizacijski in operativni del. Organizacijski del zveze skrbi za organizacijo kot celoto, medtem ko operativni del skrbi za člane, ki so neposredno povezani z osnovno dejavnostjo zveze.

V organizacijskem delu KGZ delujejo tudi komisije, ki jih imenuje upravni odbor KGZ. Z imenovanjem določi tudi predsednika in število članov komisije ter njihove naloge. Komisije štejejo največ osem članov, saj je v KGZ osem članic. Vsaka članica namreč lahko predlaga največ enega člana. Stalne komisije KGZ so (1) Komisija za mladino, (2) Komisija za članice, (3) Komisija za priznanja in odlikovanja in (4) Komisija gasilskih veteranov. Stalni delovni telesi KGZ sta Nadzorni odbor in Častno razsodišče. Na Sliki 11 so omenjeni in nekateri drugi organi tudi slikovno predstavljeni. V pristojnosti društva ali zveze je, da ustanovi kakršno koli komisijo glede na potrebe organizacije.

Slika 12: Organigram KGZ



V upravnem odboru KGZ je po en predstavnik vsake članice, ki ga predlaga sama. Predsednik in poveljnik sta člana upravnega odbora glede na položaj, ki ga zasedata. Poveljstvo je operativni organ za opravljanje strokovnotehničnih nalog. Vodi ga poveljnik KGZ. Nadzorni odbor spremlja in nadzoruje delo upravnega odbora, poveljnika in poveljstva ter skrbi, da ti delujejo v

skladu z zakonom, statutom in drugimi pravili KGZ. Za svoje delo je nadzorni odbor odgovoren Občnemu zboru, kateremu o svojih ugotovitvah tudi poroča. Zelo pomemben organ v KGZ je častno razsodišče, ki odloča o (Statut Kraške gasilske zveze, 2007, str. 8–10): (1) sporih med zvezo in člani; (2) sporih med društvi in pravnimi oziroma civilnimi osebami glede izvajanja gasilske dejavnosti; (3) drugih sporih, če to določa ustrezen akt; (4) disciplinskih kršitvah funkcionarjev KGZ.

4.2.5 Financiranje

KGZ se podobno kot ostale zveze financira iz različnih virov. Glavni viri financiranja so prikazani na Sliki 13.

Slika 13: Financiranje KGZ



Kako se sredstva razporejajo, odloča občni zbor, ki tudi sprejme finančni načrt in morebitni rebalans finančnega načrta. Za namensko porabo sredstev v okviru finančnega načrta je odgovoren predsednik. V primeru ustvarjenega presežka prihodkov nad odhodki se ti porabijo za izvajanje dejavnosti, za katere je KGZ ustanovljena.

4.3 Metoda raziskovanja

Konceptualni model sem oblikovala na podlagi proučevanja literature, predvsem tujih znanstvenih člankov in je rezultat strnjenih pojmov, ki sem jih spoznala v teoretičnem delu. Na Sliki 14 je shematično prikazan načrt kvalitativne raziskave.

Slika 14: Načrt empirične raziskave magistrskega dela

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE		
I. a Oblikovanje raziskovalnega vprašanja	I. b Oblikovanje hipotez modela	
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA veljavnost, zanesljivost, triangulacija		
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE		
III. a Sekundarna analiza arhivskih podatkov	III. b Analiza vsebine pomembnih dokumentov	
IV. KVALITATIVNA ANKETA Strukturirana in nestrukturirana anketa vodij in sledilcev		
IV. a Vodje I – predsedniki	IV. b Vodje II – poveljniki	IV. c Člani
V. KVALITATIVNI INTERVJU Globinski intervju s predsednikom Kraške gasilske zveze		
VI. OPAZOVANJE UDELEŽENCEV		
VI. a Opazovanje udeležencev (prikrito opazovanje brez udeležbe)	VI. b Opazovanje s soudeležbo pri aktivnostih (odkrito opazovanje z delno udeležbo)	
VII. OBDELAVA PODATKOV IN UREJANJE DOKUMENTACIJE		
VIII. KVALITATIVNA ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA		
IX. INTERPRETACIJA REZULTATOV IN PRIPOROČILA VODSTVU		
X. ZAKLJUČEK RAZISKAVE		

Pri pripravi je bila uporabljena sintetična metoda. Model v sliki predstavlja celoto proučevanega področja in služi kot temelj nadaljnjemu poteku izdelave magistrskega dela. Študija primera temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize. Uporabljena je raziskovalna metoda študija primera, opravljena v prostovoljni gasilski organizaciji KGZ. Le z neposrednim opazovanjem lahko namreč proučimo vpliv, ki ga ima avtentično vodenje pri razvoju prostovoljne organizacije. Podatki so bili zbrani iz primarnih in sekundarnih virov podatkov. Analizirala sem vsebine dokumentov izbrane prostovoljne organizacije. S proučevanjem večjega števila dokumentov sem izločila pristranskost in subjektivnost.

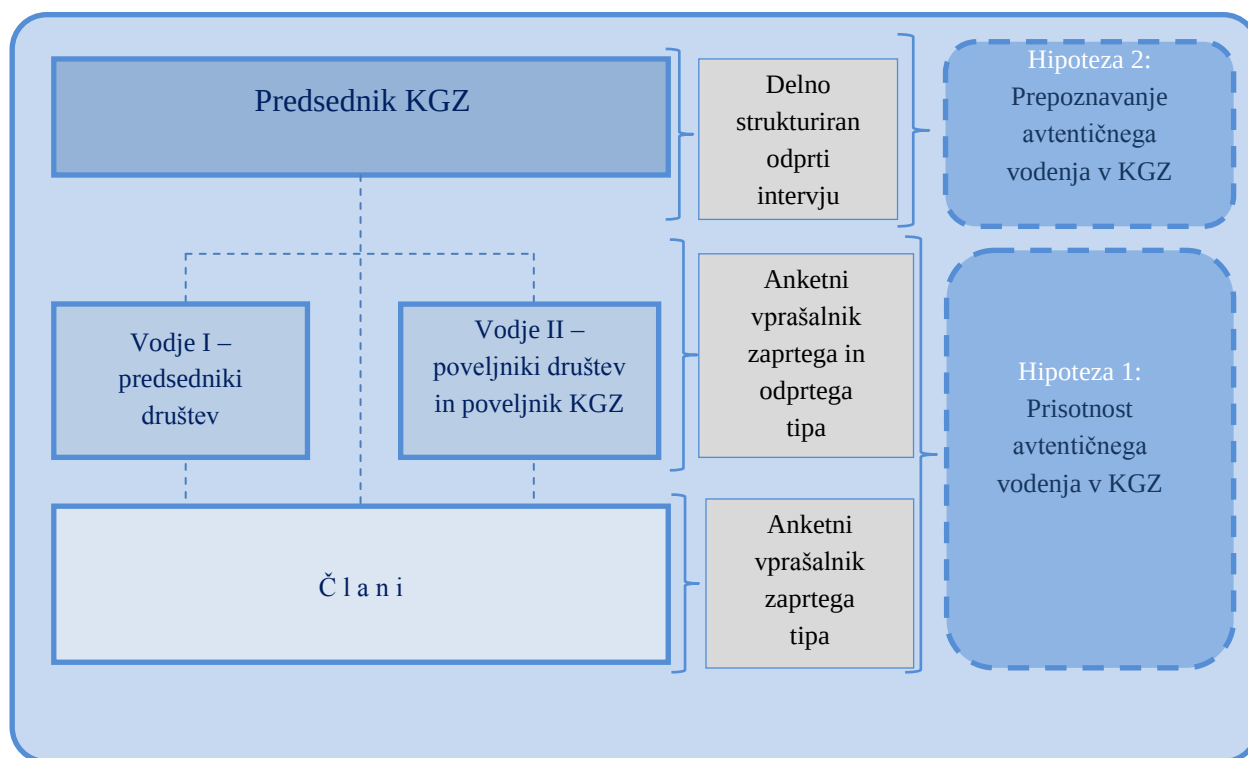
Študija primera je bila opravljena s pomočjo ankete, ki je služila kot osnova pri zbiranju podatkov in izvedbi raziskave. Anketa je bila sestavljena iz vprašanj zaprtega in vprašanj odprtega tipa in je bila opravljena z neposredno vročitvijo anketirancu. Anketa je bila izvedena v treh sekvencah (vodje I – predsedniki, vodje II – poveljniki in člani) pri čemer so imeli vodje en vprašalnik, člani pa drugega. Pri vodjih je bila anketa razdeljena na dva dela, in sicer so najprej odgovarjali na vprašanja o svojih lastnostih, o nalogah ki si jih dolžni opraviti, nato pa še o lastnostih, funkcije, ki jo opravljajo. Prav tako je bila na dva dela razdeljena anketa članov, saj so v prvem delu odgovarjali na vprašanja o značilnosti vodij in svojih značilnostih, v drugem delu pa so podali nekaj osnovnih demografskih podatkov. Anketa za vodje je bila pripravljena kot delno strukturirana, saj je poleg strukturiranih vprašanj v drugem delu vsebovala tudi vprašanja odprtega tipa, medtem ko je bila anketa za sledilce v celoti strukturirana. Z anketo sem skušala ugotoviti, ali je v KGZ prisotno avtentično vodenje in ali ga vodje in člani zaznavajo. Predvsem me je zanimalo, kako vodje dojemajo sebe in kako jih dojemajo ostali člani.

Študija primera je povezala teorijo in prakso in prispevala k boljšemu razumevanju prostovoljstva ter načina vodenja v prostovoljnih organizacijah, ki je eden ključnih dejavnikov pri razvoju prostovoljne organizacije. V organizaciji sem izvedla opazovanje z udeležbo, saj sem se odpravila na sedež organizacije ter obiskala društva, ki spadajo pod okrilje KGZ. Kljub mojim nenapovedanim obiskom pa me tako na sedežu organizacije kot v društvih niso pričakale zgolj zgradbe in vozila, temveč tudi člani, ki so izvajali razna usposabljanja, pripravljali in pospravljali opremo in se pripravljali na morebitna posredovanja. Pri analizi je bila uporabljena tudi metoda triangulacije, kjer se na proučevani pojav pogleda iz različnih zornih kotov nato pa preveri ali smo prišli do enakih zaključkov. Cilj je bil pridobiti objektivno sliko o prisotnosti in zaznavanju avtentičnega vodenja v KGZ, ki bo kasneje služila kot osnova za oblikovanje kritične kvalitativne analize in predlogov za krepitev avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji. Pri študiji primera je bila uporabljena sekvenčna analiza, saj sem vsako izvedeno anketo nadgradila in razširila z drugo ter tako dobila odgovore na dejansko prisotnost avtentičnega vodenja v KGZ in zaznavanje le-tega. V študiji primera sem povezala teorijo in prakso, oblikovala sem priporočila za vodstvo prostovoljne gasilske organizacije. Pri tem sem skušala izločiti pristranskost in subjektivnost. Z analizo vodenja v prostovoljni gasilski organizaciji sem dodala dodano vrednost, ki jo bom po končani raziskavi predstavila vodstvu, da jo bo uporabilo pri nadaljnjem vodenju organizacije.

4.4 Analiza rezultatov

Za proučevanje trenutne slike proučevane prostovoljne organizacije KGZ in opredelitev izhodišč za izboljšavo je potrebno analizirati ankete članov prostovoljne organizacije ter organizacijskih in operativnih članov društev, ki predstavljajo vodje prve ravni. Analizirati je potrebno tudi polstrukturirani globinski intervju s predsednikom KGZ, ki predstavlja vodjo najvišje ravni. Cilj je prikazati, da se avtentično vodenje v organizaciji pojavi in da ga ljudje, ki so v organizacijo vključeni, prepoznajo, kar sta dve hipotezi magistrskega dela. Pomembno je, da za to pridobimo zanesljivost in veljavnost merskega konstrukta o načinu vodenja v gasilski organizaciji in o zadovoljstvu z vodji. Posnetek dejanskega stanja je namreč izhodišče za izboljšanje načina vodenja in razvoj posamezne prostovoljne organizacije. Empirične podatke sem zbrala v mesecu novembru in decembru 2011. Konceptualni model, ki potrjuje zastavljeni hipotezi magistrskega dela, je predstavljen na Sliki 15.

Slika 15: Konceptualni model preverjanja hipotez magistrskega dela



Namen naloge je proučiti lastnosti, ki jih ima dober vodja, ter njihov vpliv na uspešnost prostovoljne organizacije. Prostovoljne organizacije so posebne vrste organizacij tako z organizacijskega, s finančnega in kadrovskega vidika. Zato sem z anketo želela ugotoviti, zakaj in kako se posamezniki vključujejo v tovrstne organizacije, kako so zadovoljni z vodji, ali jih zaznavajo kot avtentične ter ali avtentičnost njihovih vodij vpliva na čas in zagnanost pri delu v takšni organizaciji. Anketa je bila razdeljena na tri segmente. Prvi segment so sestavljali člani KGZ. Člani so odgovarjali na sedem strukturiranih vprašanj zaprtega tipa. Anketa je bila posredovana vsem osmim gasilskim društvom v KGZ in v raziskavi so bila zajeta vsa društva. Poslanih je bilo 130 anketnih vprašalnikov in odzivnost je bila 75,4-odstotna, saj je bilo v

dogovorjenem roku 15 dni vrnjenih 98 anketnih vprašalnikov. Drugi segment so sestavljali predsedniki gasilskih društev, ki spadajo v KGZ. Anketa jim je bila poslana po elektronski pošti. Anketiranci so odgovarjali na sedem vprašanj. V prvem vprašanju zaprtega tipa so ocenjevali sebe s pomočjo danih lastnosti, v nadaljevanju pa so odgovarjali na strukturirana vprašanja odprtega tipa. Od osmih predsednikov društev jih je anketo izpolnilo sedem. Enak vprašalnik je bil posredovan tudi vsem osmim poveljnikom društev v KGZ. Anketiranci so na vprašanja odgovarjali na enem izmed svojih rednih sestankov. Identično anketo je izpolnil tudi poveljnik KGZ in njegovi podatki so bili dodani segmentu poveljnikov. Poveljnikom je bilo posredovano devet anketnih vprašalnikov in vsi so bili vrnjeni.

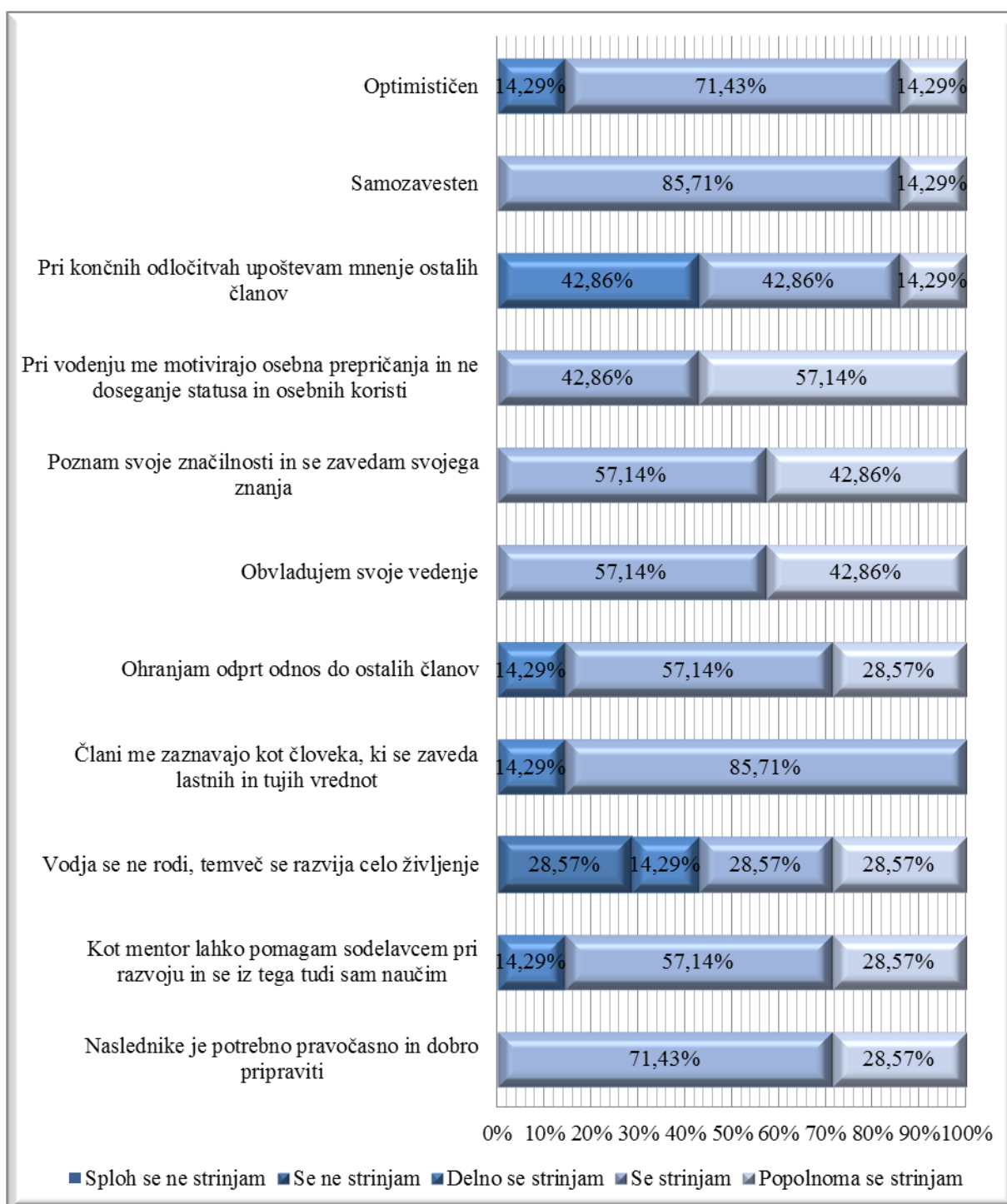
S predsednikom KGZ kot najvišjim vodjo organizacije je bil narejen polstrukturiran globinski intervju. Predsednik je v intervjuju odgovarjal na dva sklopa vprašanj. Oporna vprašanja prvega sklopa so bila predsedniku poslana dan pred samim intervjujem, da se je nanj lahko pripravil. Nanašala so se na značilnosti vodenja, značilnosti prostovoljstva ter prostovoljnih organizacij. Drugi del vprašanj, ki se je nanašal na komentarje rezultatov raziskave, predsedniku KGZ ni bil predhodno poslan. Vprašanja za člane in vodje prvega nivoja so bila postavljena tako, da sem z odgovori lahko potrdila prvo hipotezo, ki predpostavlja prisotnost avtentičnega vodenja v gasilski organizaciji. Pri analizi je bila uporabljena metoda triangulacije. Za potrditev druge hipoteze, da avtentični vodje prepoznavajo avtentično vodenje v KGZ, sem intervjuvala predsednika KGZ in s pomočjo metod triangulacije in hermenevtike, potrdila drugo hipotezo, ki pravi, da avtentično vodenje v KGZ lahko prepoznamo.

4.4.1 Vodje I – predsedniki

Anketni vprašalnik za vodje I – predsednike je bil sestavljen iz sedmih vprašanj, od katerih sta bili dve zaprtega tipa, pet vprašanj pa je bilo odprtega tipa. Rezultati ankete so narejeni na 78-odstotni populaciji vodij, ki opravljajo funkcijo vodje I – predsednika. En vodja ni želel sodelovati v raziskavi, z najvišjim vodjo, predsednikom KGZ pa je bil opravljen globinski intervju. Pri **prvem vprašanju** so vodje I – predsedniki odgovarjali o lastnostih, ki jih zaznavajo pri sebi in rezultati so izraženi v odstotkih.

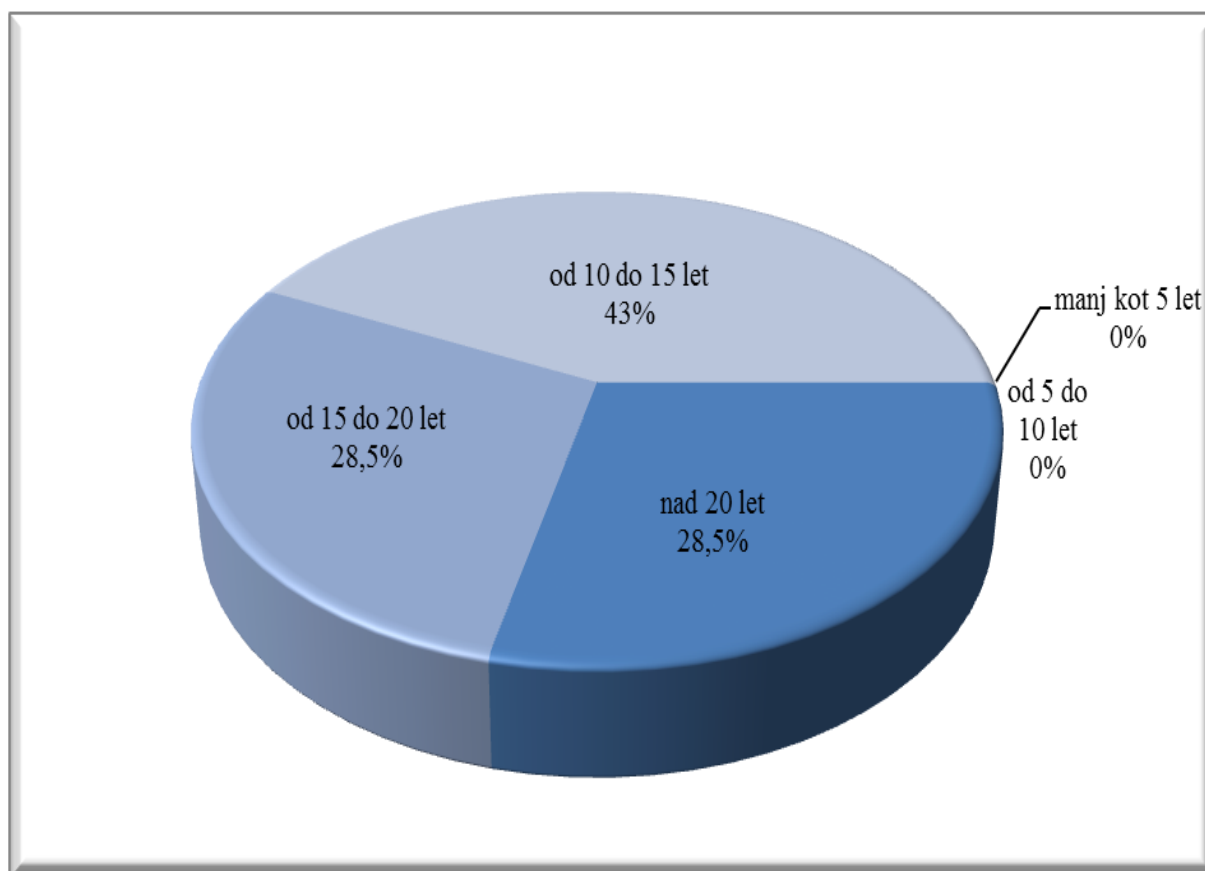
S Slike 16 je razvidno, da imajo rezultati tendenco strinjanja, saj se odgovor »Se ne strinjam« pojavi samo pri eni izmed trditev, kjer 28 % predsednikov društev meni, da se človek že rodi z določenimi predispozicijami za vodjo. Kljub temu pa se 71, 43 % vodij strinja s tem, da se vodja ne rodi, temveč se razvija celo življenje. Rezultati tudi kažejo, da se anketiranci pri vseh drugih odgovorih strinjajo z navedenim. Vsi anketiranci so mnenja, da so samozavestni, motivirajo jih osebna prepričanja, vidijo se kot mentorja, ki lahko pomaga svojim podrejenim, in strinjajo se s tem, da je potrebno svoje naslednike pravočasno in dobro pripraviti. Največ vodij je odgovor »Popolnoma se strinjam« navedlo pri lastnosti, jih pri vodenju motivirajo osebna prepričanja in ne doseganje statusa in ne osebnih koristi. Poleg tega se predsedniki dobro zavedajo svojega znanja in znajo obvladati svoje vedenje, kar je glede na naloge, ki jih opravljajo prostovoljni gasilci, in nevarnosti, s katerimi se srečujejo, zelo pomembno.

Slika 16: Razdelitev predsednikov po lastnostih, ki jih zaznavajo pri sebi (v %)



Pri **drugem vprašanju** so odgovarjali o času, ki so ga preživel v organizaciji, preden jim je bila zaupana vloga vodje. S Slike 17 je razvidno, da vodij, ki bi jim bila zaupana funkcija predsednika pred desetletnim članstvom v organizaciji, ni, saj je potrebno za vodjo prostovoljne gasilske organizacije spoznati celotno organizacijo in njen način dela. Pomembno je tudi, da član osvoji določeno mero znanja, da lahko potem vodi druge. Anketiranci so vlogo vodje prevzeli po določenem času delovanja v organizaciji. Kot lahko vidimo, je največ anketirancev vlogo vodje začelo opravljati nekje med 10. in 15. letom članstva v organizaciji. Vsi anketiranci pa so vlogo vodje začeli opravljati po 10. in pred 20. letom članstva.

Slika 17: Struktura anketirancev glede na čas članstva, ki so ga preživeli v prostovoljni organizaciji, preden jim je bila zaupana vloga vodje (v %)

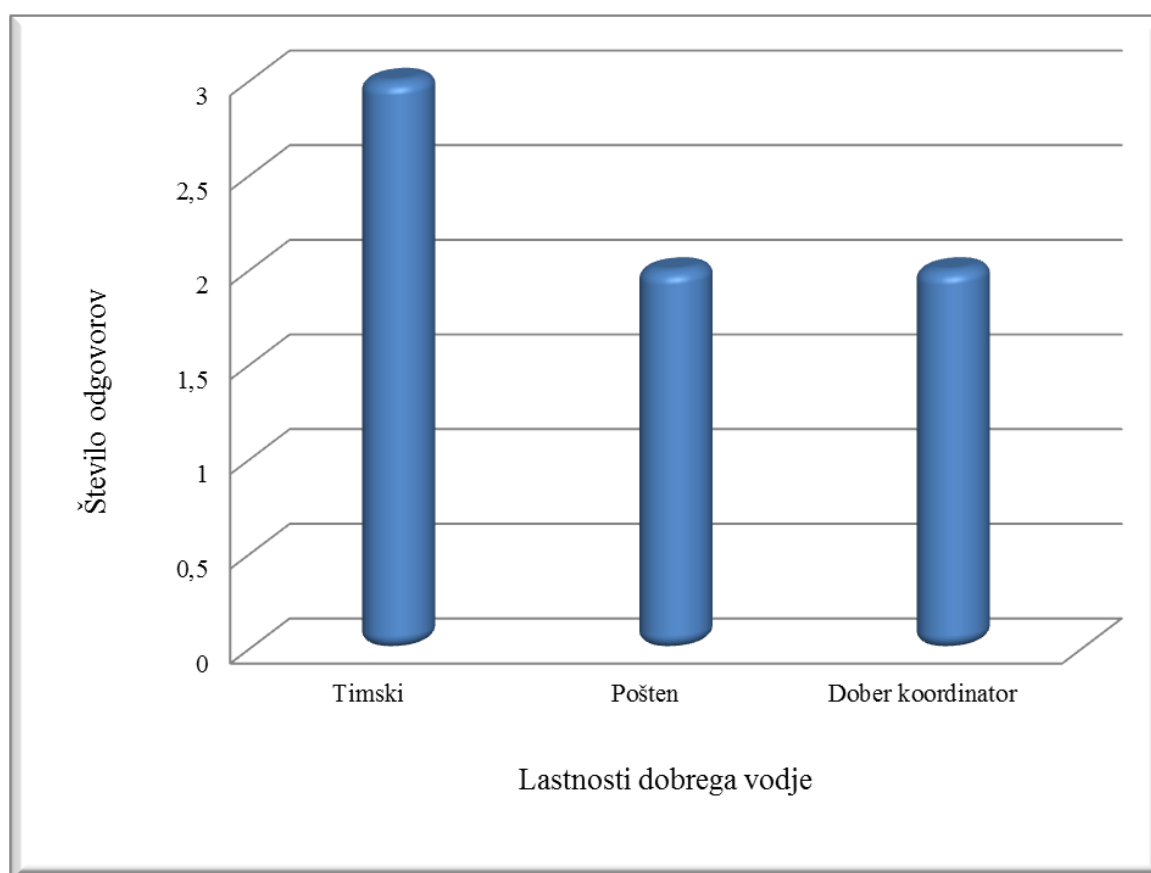


Anketiranci so na **tretje vprašanje** o tem, ali je osebnost ključna pri vstopu v prostovoljno organizacijo, odgovarjali različno. Sicer se je s tem, da je osebnost ključna značilnost pri vstopu, strinjali vsi anketiranci, ki so na to vprašanje odgovorili, to je 6 anketirancev. En anketiranec na to vprašanje ni odgovoril. Anketiranci so odgovor zelo razširili, saj so navedli še nekatere druge pomembne značilnosti člana prostovoljne organizacije. Poleg osebnosti je potreben tudi občutek pripadnosti in dolžnosti. Osebnost so opredelili tudi kot sestav mnogih medsebojno delujočih in vplivajočih lastnosti človeka, ki je bistvena predvsem pri organih odločanja v organizaciji. Vodja mora biti najprej dobro izobražen v stroki, ki jo vodi. Pri ostalih nevodstvenih funkcijah pa so potrebne še nekatere druge bolj izražene lastnosti osebe, ki pa niso nujno pozitivne. Ključni naj bi bili podlastnosti humanitarnosti in človečnosti, ki pa se žal velikokrat sprevržeta v udejstvovanje, dokazovanje in tekmovalnost. Vendar tudi želja po dokazovanju, potreba po samopotrditvi v kombinaciji s samovšečnostjo pri osebi lahko ustvari prostovoljca, ki je požrtvovalen, vztrajen in solidaren. Seveda se to ne zgodi vedno in potrebna je prava manipulacija s strani vodje, da se ustvari učinkovita prostovoljna ekipa. Poleg vsega navedenega sta se kot dopolnilo človekovi osebnosti pojavili tudi stopnja osebnostnega razvoja in splošna vključenost človeka v družbo, torej koliko je dejaven na drugih družbenih področjih.

Pri **četrtem vprašanju** so anketiranci odgovarjali, kakšne so tiste lastnosti, ki jih mora imeti dober vodja prostovoljne organizacije. Anketiranci pri odgovorih niso bili najbolj enotni. Odgovori so izrazili njihova različna razmišljanja in poglede, ki jih imajo pri tem, ko vodijo

prostovoljno organizacijo. Najpogostejši odgovori so prikazani na Sliki 18. Poleg teh pa so anketiranci za lastnosti dobrega vodje izpostavili še lastnost, da zna ohranjati homogenost med sodelavci, ohraniti obstoj organizacije v prostoru in sodelovati z vsemi člani. Poleg tega pa mora biti vesten, avtoritativen, a tudi tolerant in potrpežljiv. Mora biti tudi razumen, odločen, razsoden in komunikativen.

Slika 18: Največkrat izpostavljene lastnosti dobrega vodje I – predsednika prostovoljne organizacije



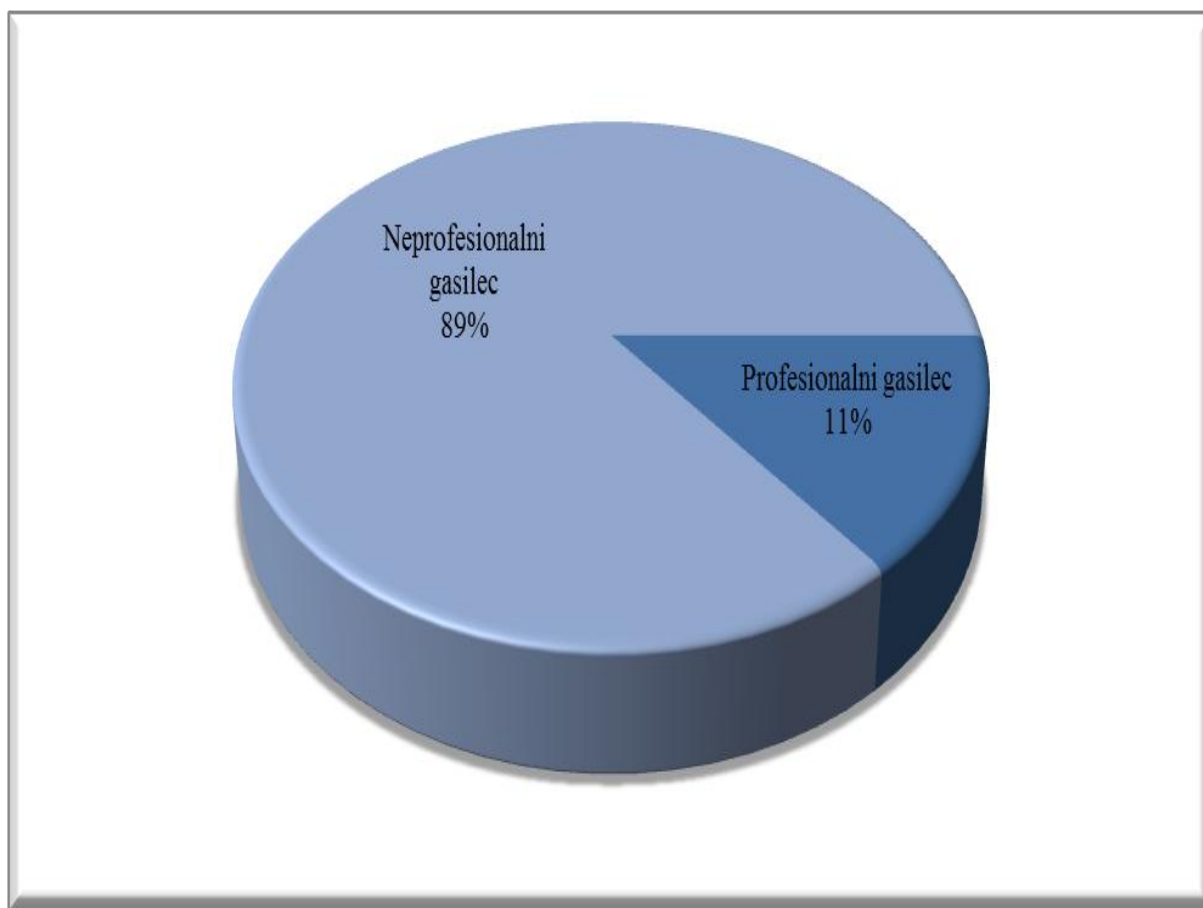
Peto vprašanje je bilo namenjeno ugotavljanju motivov anketirancev pri vodenju prostovoljne organizacije. Najpogostejši odgovor, ki so ga pri tem vprašanju navedli anketiranci, je bila tradicija in pomoč tistim, ki so potrebni pomoči. Poleg teh dveh odgovorov pa so kot motive navedli še uspehe pri razvoju organizacije, pripadnost organizaciji, sposobnost in željo po izrazitem ustvarjanju, lastno pozitivno manipulativnost in osebno zadovoljstvo kot priznanje sposobnosti vodenja organizacije, delo ostalih članov v organizaciji ter vedenje, da ostali člani pozitivno sprejemajo odločitve vodje.

V prostovoljstvu ni denarnih nagrad, zato je bilo **šesto vprašanje** namenjeno temu, kako kot vodje prostovoljne gasilske organizacije lahko pomagajo, da se kljub nedenarnim nagradam ljudje vključujejo v tovrstne organizacije. Odgovori so bili različni. Najpogostejši odgovori so nakazali, da na ljudi ne moreš vplivati, da se vključijo v prostovoljstvo, saj se v kratkem času, ko nekdo vodi organizacijo, število članov ne spreminja veliko in je v bistvu potrebno voditi te, ki so že v organizaciji. Vestnost in pripadnost sama pripeljeta nove člane v gasilsko organizacijo.

Kvantiteta članstva velikokrat ni najpomembnejša, saj je gasilstvo način prostovoljstva, kjer je potrebna visoka strokovna usposobljenost in želja po njej velikokrat sama pritegne nove člane. Veliko pa je odvisno tudi od posameznika: ko se namreč nauči, da je delati dobro vrednota, ga je bistveno lažje voditi in motivirati za delo. Velika nagrada za člana je tudi sodelovanje pri odločanju, velikokrat pa sta dovolj zgolj zabava in druženje, kjer se člani veliko naučijo in naredijo.

Predsedniki vodijo organizacijo v njenem organizacijskem delu, zato je smiselno **sedmo vprašanje** anketirancem glede strokovne usposobljenosti v povezavi z njihovo profesionalno pripadnostjo gasilstvu. Ali profesionalno povezanost vidijo kot prednost ali kot oviro? S Slike 19 je razvidno, da se v KGZ samo 11 % predsednikov tudi profesionalno ukvarja z gasilstvom, kar 89 % predsednikov pa to počne v svojem prostem času.

Slika 19: Profesionalnost predsednikov KGZ (v %)



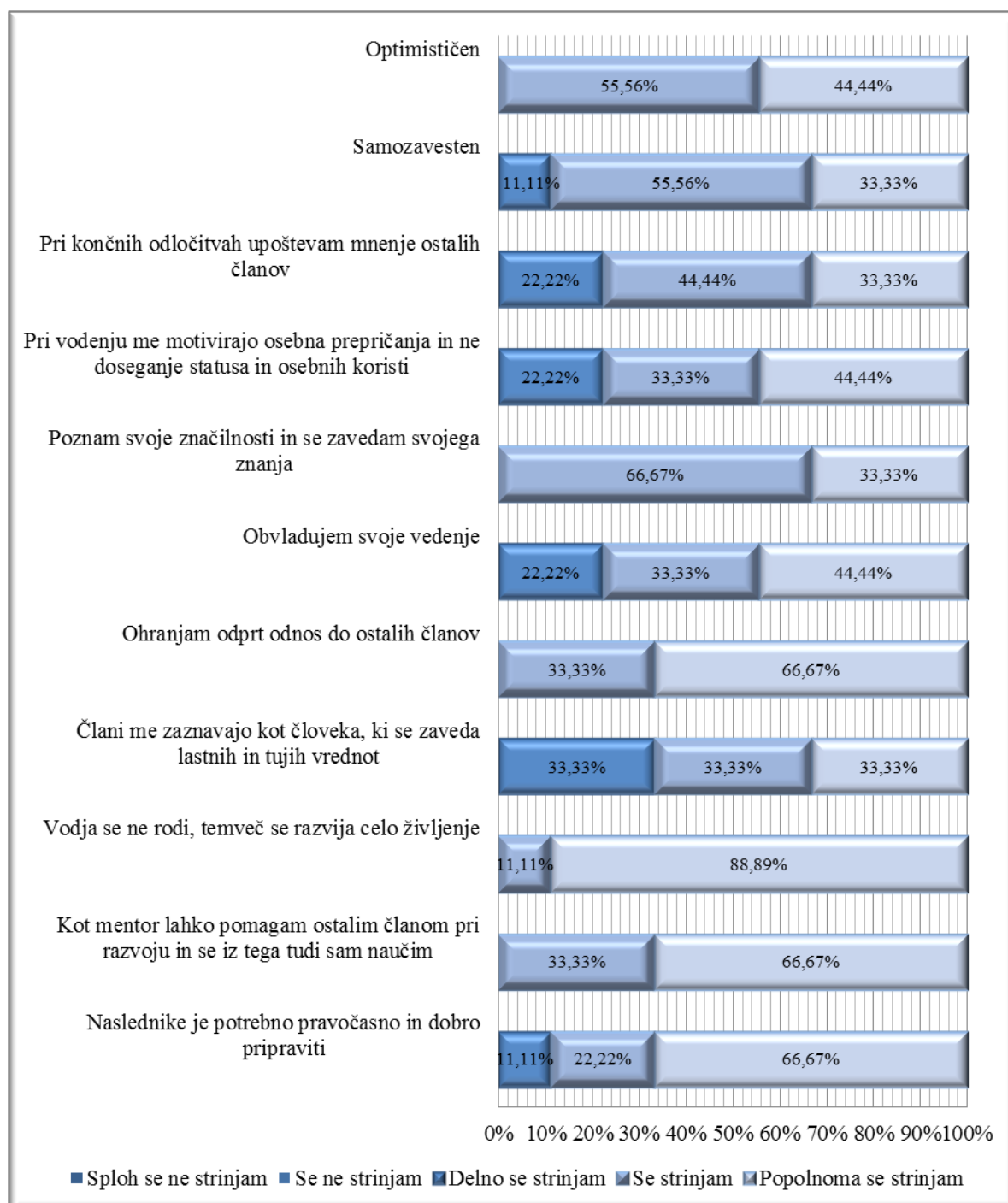
Anketiranci so ob dejstvu, da se profesionalno skoraj ne ukvarjajo z gasilstvom, izpostavili nekatere prednosti in ovire, ki jih imajo pri vodenju gasilske organizacije. Prednost profesionalne povezanosti je v tem, da lahko znanje, ki ga pridobiš na profesionalnem področju, lažje in koristneje prenašaš na ostale člane. Prednost neprofesionalne povezanosti je v tem, da svoj delovni čas uporabiš za gasilstvo, predvsem ko gre za nesreče in so profesionalni gasilci vključeni že zaradi svojega dela. Na drugi strani pa profesionalna pripadnost vzame veliko časa

in nemalokrat se zgodi, da ne obstaja meja med prostovoljstvom in profesionalnim delom, temveč se zlijeta v isti čas.

4.4.2 Vodje II – poveljniki

Anketni vprašalnik za vodje II – poveljnike je bil identičen vprašalniku za vodje I – predsednike. Rezultati ankete so narejeni na celotni populaciji poveljnikov KGZ. Pri **prvem vprašanju** so tako tudi vodje II – poveljniki odgovarjali o lastnostih, ki jih zaznavajo pri sebi, in so prikazane na Sliki 20.

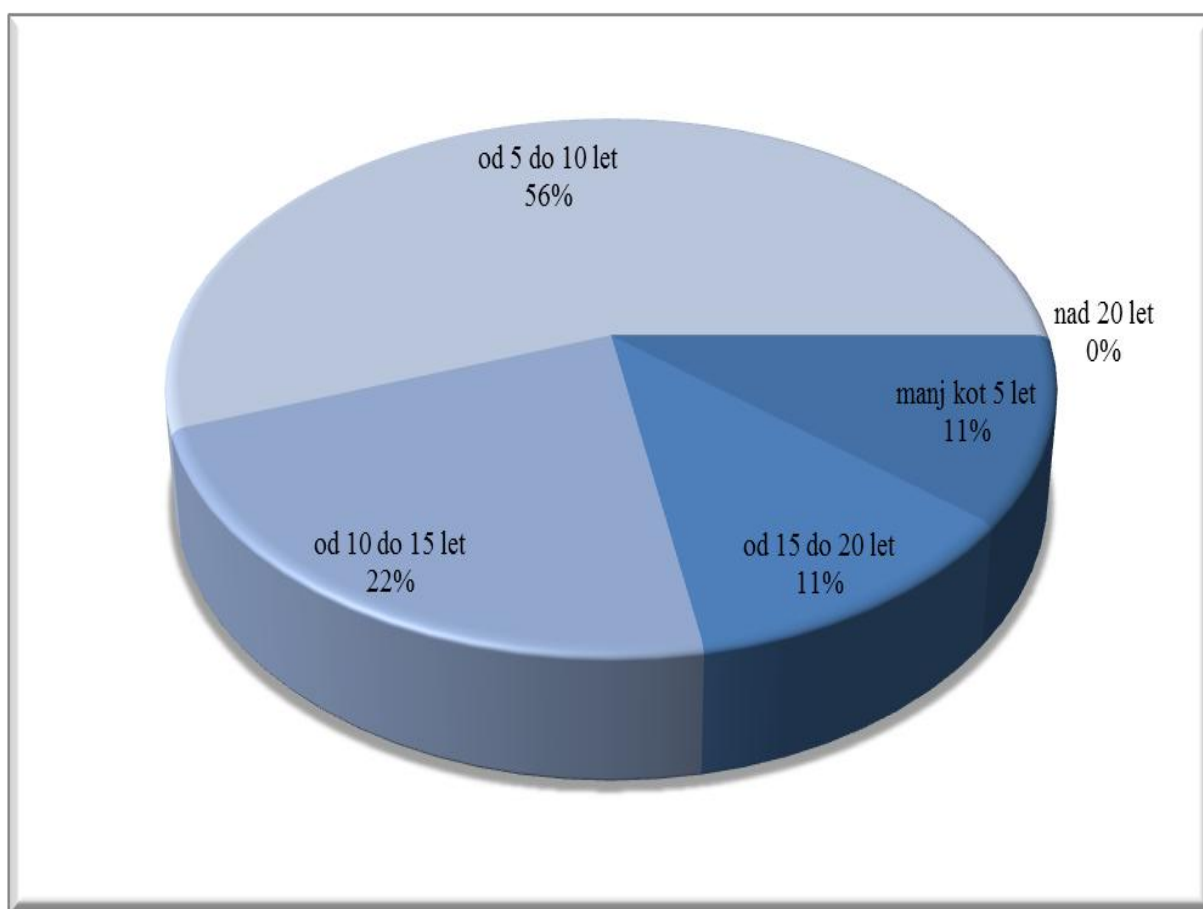
Slika 20: Razdelitev poveljnikov po lastnostih, ki jih zaznavajo pri sebi (v %)



S Slike 20 je razvidno, da se pri nobenem izmed anketirancev nista pojavila odgovora »Sploh se ne strinjam« in »Se ne strinjam«. Anketiranci jasno prepoznavajo navedene lastnosti pri sebi. Pri skoraj vseh odgovorih se je največ anketirancev popolnoma strinjalo z navedenim. Najbolj so bili anketiranci prepričani o tem, da se vodja ne rodi, temveč se razvija celo življenje.

Pri **drugem vprašanju** so anketiranci odgovarjali, po koliko letih delovanja v prostovoljni gasilski organizaciji jim je bila zaupana vloga vodje. Odgovori so prikazani v Sliki 21.

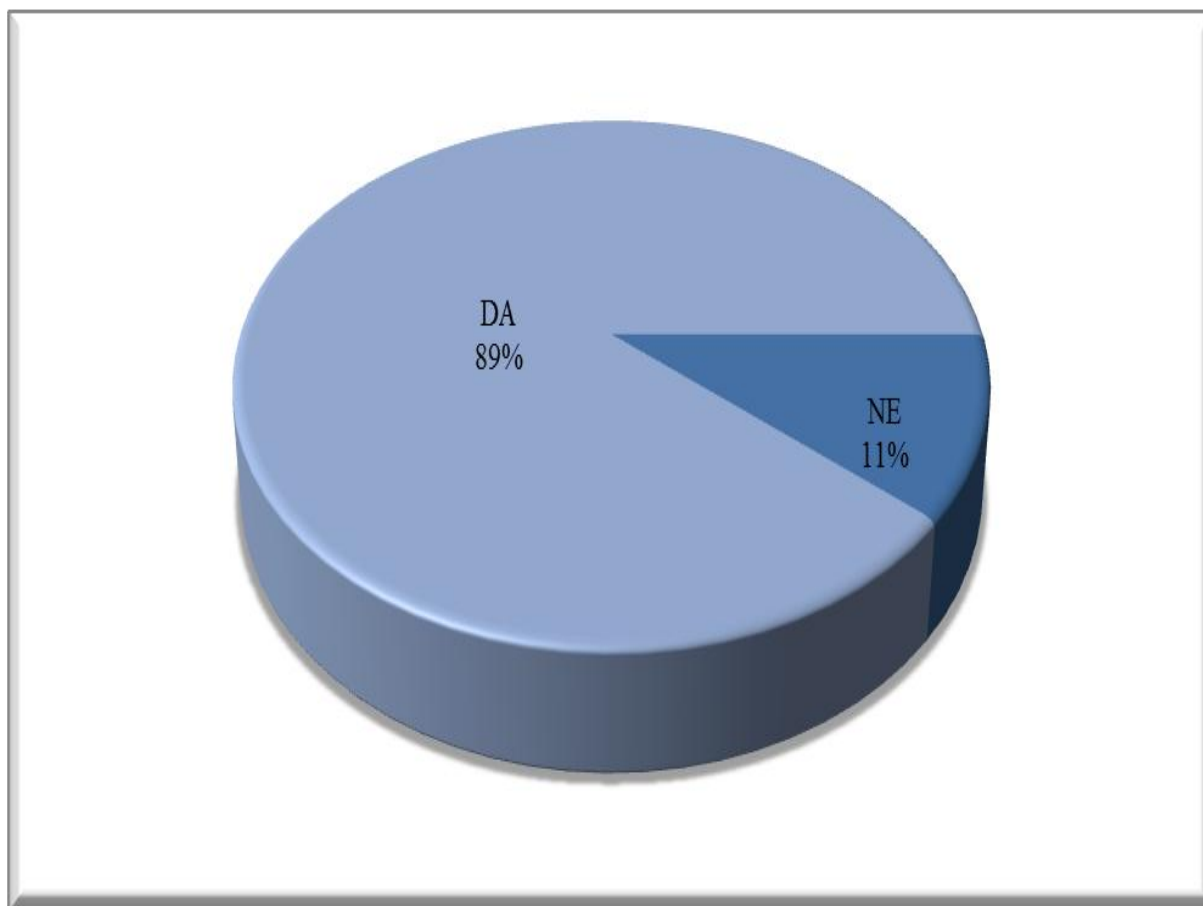
Slika 21: Struktura anketirancev glede na čas članstva, ki so ga preživeli v prostovoljni organizaciji, preden jim je bila zaupana vloga vodje (v %)



Rezultati so pokazali, da je bila kar 56 % anketirancim vloga vodje zaupana med 5. in 10. letom članstva v organizaciji. Iz Slike 21 je razvidno, da je vloga vodje posameznikom največkrat zaupana med 5. in 15. letom, saj je takih vodij kar 78 %. Vodje, ki bi vodenje članov prevzeli po 20 letih članstva v organizaciji, se ne pojavljajo. To gre lahko pripisati tudi dejstvu, da v organizaciji obstajajo posamezniki, ki vstopajo z veliko željo in motivom, za delo in doprinos k organizaciji. Zato se želijo v čim krajšem času naučiti čim več stvari in postati enakovreden član, ki je nase sposoben prevzeti tudi funkcijo vodje. In prav v tej želji se najdejo člani, ki so v zelo kratkem času, manj kot petih letih, sposobni absorbirati to veliko mero znanja, ki jo zahteva vodenje operativnega dela. Zato jim je, po krajšem času kot mnogim drugim tudi zaupana vloga poveljnika. Takšnih poveljnikov je v KGZ 11 %.

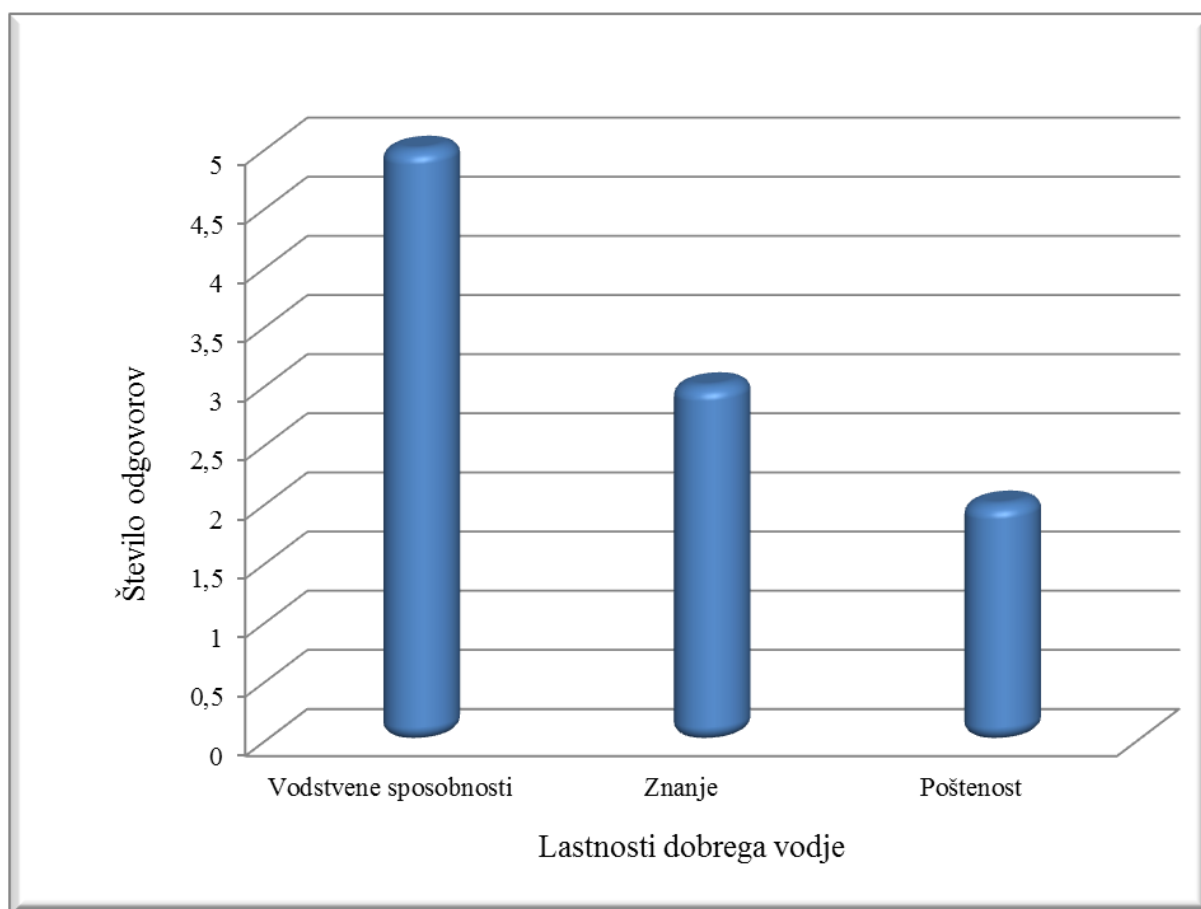
Anketirani so pri **tretjem vprašanju** odgovarjali o pomenu osebnosti človeka, ki vstopa v prostovoljno organizacijo. Kot je razvidno s Slike 22, kar 89 % anketirancev meni, da je osebnost človeka ključna. Anketiranci so kot del ključnih lastnosti izpostavili sposobnost vodenja, sprejemanje drugih mnenj, spoštovanje ostalih, spoštovanje samega sebe in volja pomagati sočloveku, ki prav tako predstavljajo neke osebnostne podlastnosti. 11 % vprašanih meni, da je tradicija, ključna pri vstopu v prostovoljno organizacijo.

Slika 22: Osebnost je ključna pri vstopu človeka v prostovoljno organizacijo



Nadalje so bili anketiranci pri **četrtem vprašanju** vprašani o lastnostih, ki jih mora imeti dober vodja prostovoljne organizacije. Anketiranci pri odgovorih niso bili najbolj enotni. Pri odgovorih se je pokazal njihov različen pogled na vodenje prostovoljne organizacije. Najpogostejši odgovori so prikazani na Sliki 23. Poleg teh lastnosti pa so anketiranci izpostavili še samoiniciativnost, izkušnost, organiziranost, čut do soljudi, zaupanje, sprejemanje kritike, prijaznost in karizmatičnost. Med lastnostmi, ki so prikazane na Sliki 23 so med vodstvenimi lastnostmi poudarili, da mora vodja znati zaznavati trenja in ustrezno ukrepati, da mora biti odločen, mora znati ukazati in povezati sodelavce med sabo. Vse to je zelo pomembno, ker pomeni vodenje prostovoljne gasilske organizacije vodenje ljudi, ki so usposobljeni in želijo pomagati neposredno na kraju dogodka. Vsega tega pa ni mogoče izvajati tudi brez visoke stopnje znanja in velike mere poštenosti. Potrebno je namreč dobro zaznavati tako pozitivne kot negativne situacije in le z lastnostmi, ki so jih tudi vodje sami izpostavili, lahko uspešno vodiš organizacijo v njenem operativnem delu.

Slika 23: Največkrat izpostavljene lastnosti dobrega vodje II – poveljnika prostovoljne organizacije

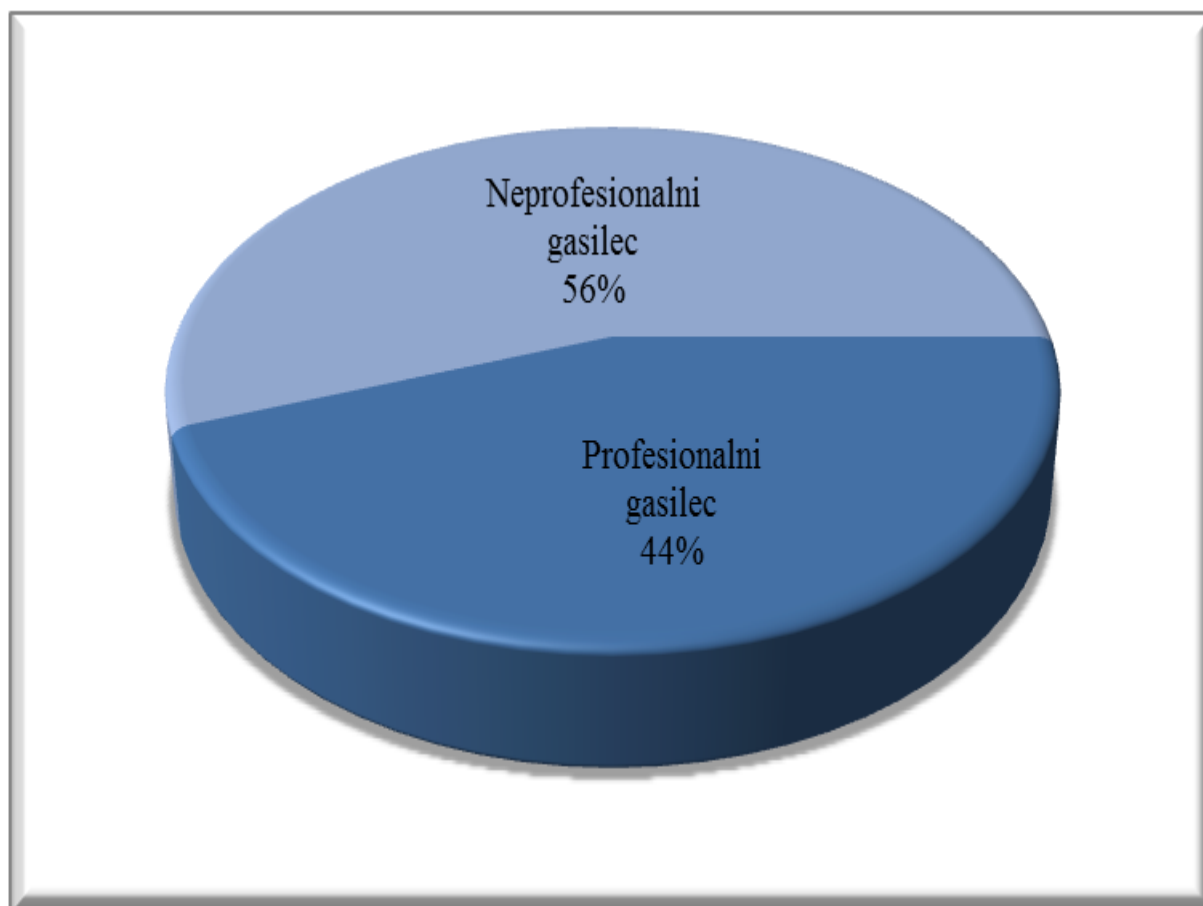


Enako kot predsedniki so tudi poveljniki pri **petem vprašanju** odgovarjali o motivih pri vodenju prostovoljne organizacije. Motivi, ki jih imajo poveljniki pri vodenju, so zelo različni. Med odgovori sta se najpogosteje pojavila druženje in samo delo v gasilstvu. Sicer pa so poveljniki kot motive navedli še uspehe, ki jih organizacija dosega, pomoč drugim, učenje, napredek, zadovoljstvo članov in njih samih, pripadnost in to, da lahko napačna mišljenja uporabijo v dobre namene.

Šesto vprašanje se je navezovalo na nedenarne nagrade kot enega ključnih elementov prostovoljstva in načine, s katerimi vodje lahko vplivajo na to, da se ljudje kljub temu učinkovito vključujejo prostovoljstvo. Poveljniki so pri tem v veliki večini navajali razloge, s katerimi poskušajo člane čim bolj vključiti. Med temi razlogi se je pojavila cela paleta odgovorov, in sicer: (1) dokazovanje, da si lahko vsak trenutek potreben pomoči, (2) pomen humanitarnosti, (3) to je samoprepičanje človeka, (3) izleti, (4) srečanja, (5) poskušati povezati ljudi s pripravljenostjo pomagati drugim. Pri enem izmed odgovorov pa se je pojavilo mnenje, da bi, kljub temu da trenutno ni denarnih nagrad, bilo potrebno razmisliti o nekakšnem (6) minimalnem letnem znesku, ki bi ga prejeli člani.

Strokovna usposobljenost je v gasilstvu zelo pomembna, zato je **sedmo vprašanje** anketirance spraševalo o njihovi profesionalni povezanosti s prostovoljnim delom: ali v primeru, da so tudi profesionalno povezani z gasilstvom, to vidijo kot prednost ali kot oviro. S Slike 24 je razvidno, da se v KGZ 44 % poveljnikov tudi profesionalno ukvarja z gasilstvom, kar 56 % poveljnikov pa to počne le v svojem prostem času.

Slika 24: Profesionalnost poveljnikov KGZ (v %)



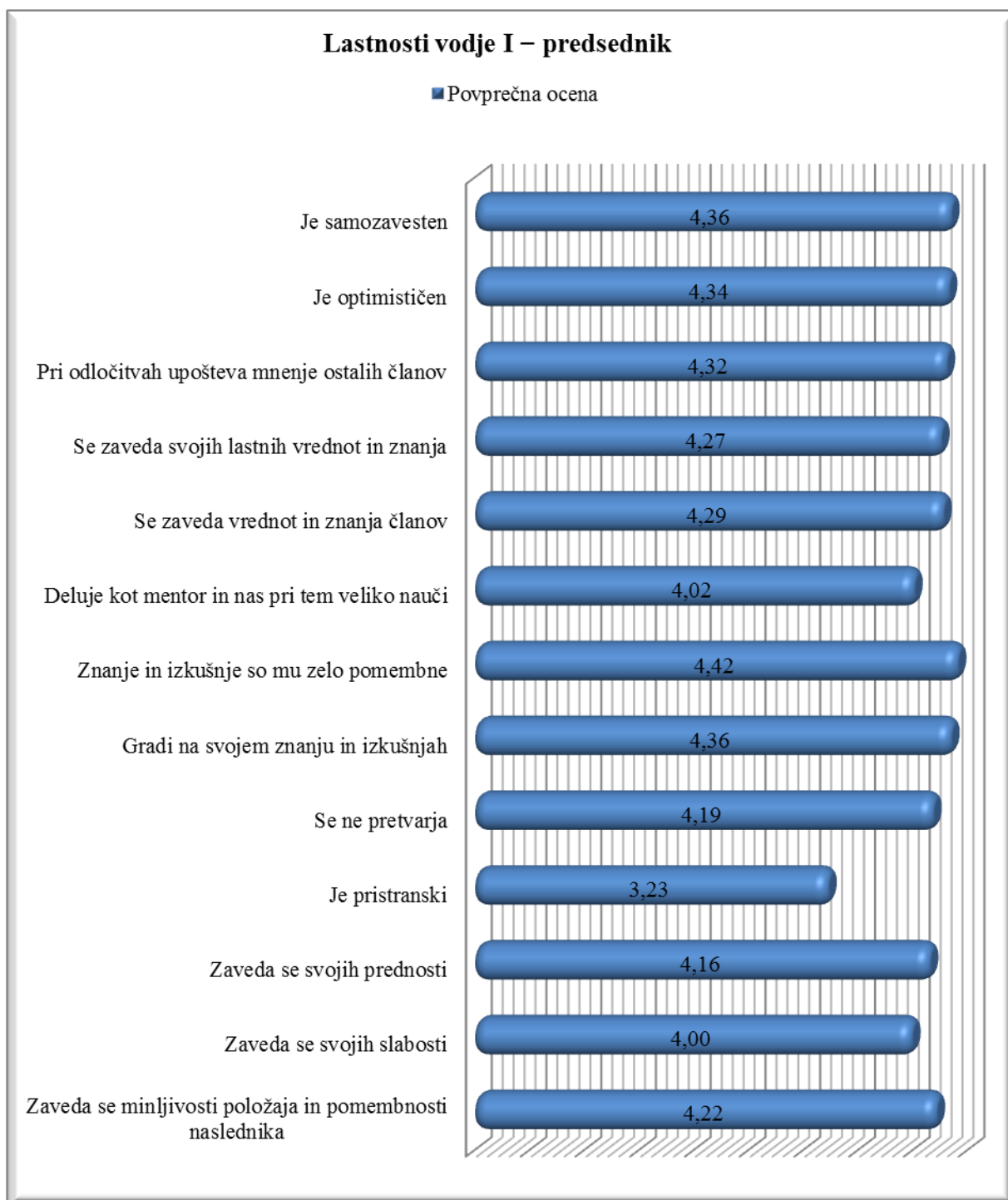
Med tistimi anketiranci, ki so odgovorili, da se tudi profesionalno ukvarjajo z gasilstvom, so trije odgovor dopolnili z razlago, da je to prednost, eden pa je v tem videl oviro, saj se moraš na prostovoljnem nivoju večkrat odločiti drugače, kot bi se, če bi bil zgolj gasilec prostovoljec. Prav tako pa je eden izmed anketirancev, ki se z gasilstvom ukvarja zgolj prostovoljno, to videl kot prednost, ni pa opredelil kakšno.

4.4.3 Člani

V anketo vključenim članom prostovoljne organizacije je bilo zastavljenih sedem vprašanj zaprtega tipa. Pri **prvem vprašanju** so člani organizacije, kot že prej predsedniki sebe, ocenjevali svojega predsednika glede na dane lastnosti, kar je kasneje pomagalo pri primerjavi rezultatov. Primerjali smo namreč rezultate, kje bolj in kje manj odstopajo oziroma kje so se

vodje ocenili drugače, kot jih vidijo njihovi člani. Povprečne vrednosti ocen posamezne lastnosti predsednika so prikazane na Sliki 25.

Slika 25: Lastnosti predsednikov, ki jih zaznavajo člani, izražena s povprečno oceno

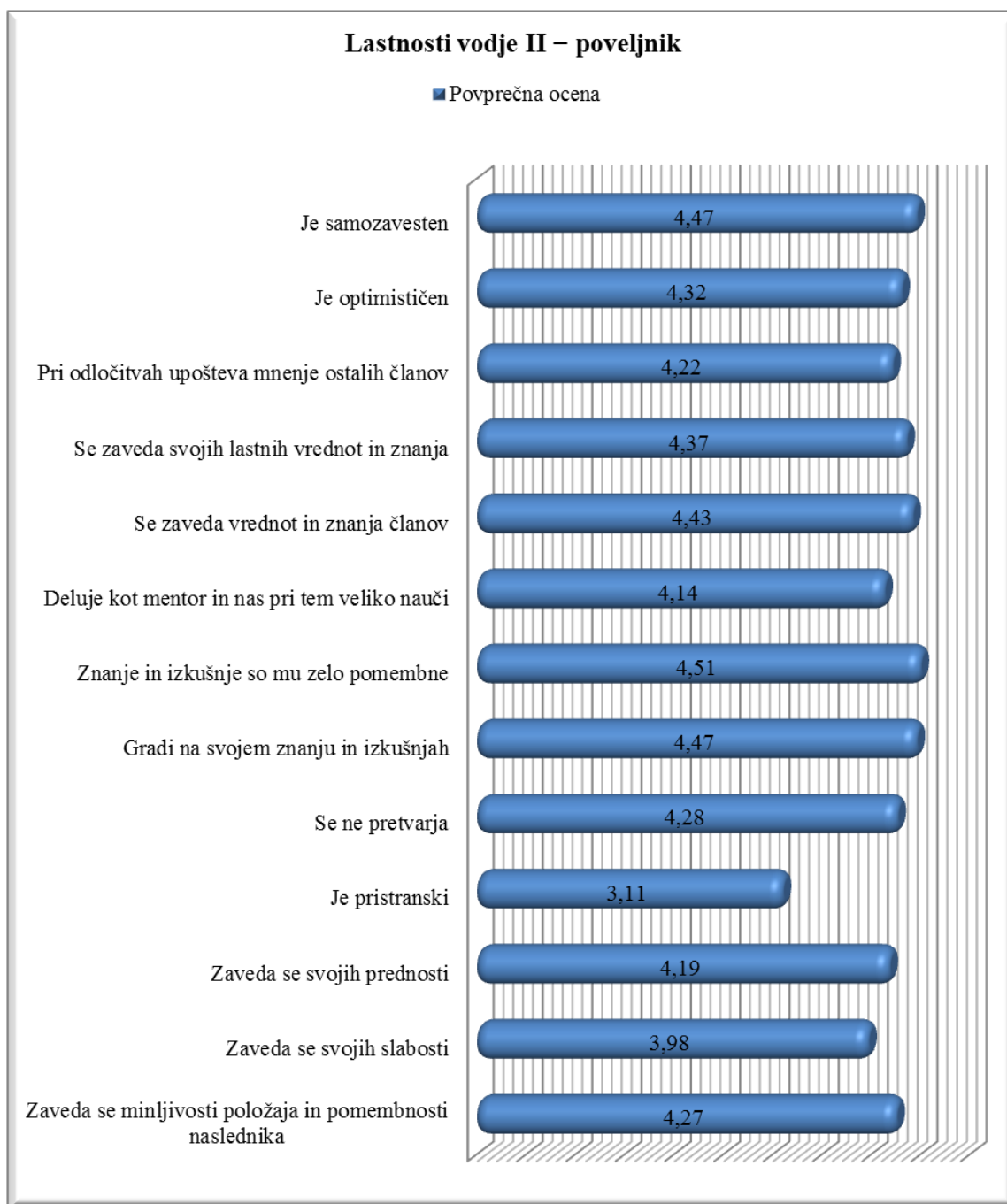


Slika prikazuje, da so anketiranci izbrane vodje ocenili z veliko mero strinjanja glede na že postavljeno lastnost. Predsedniki so bili ocenjeni kot tisti, ki so jim znanje in izkušnje zelo pomembne, saj so tu dosegli najvišjo povprečno oceno 4,42. Poleg tega pa člani v svojih predsednikih vidijo zelo optimistične in samozavestne ljudi, ki jih upoštevajo pri svojih končnih odločitvah. Predsedniki so za svoje člane ljudje, ki se zavedajo svojega lastnega znanja in

vrednot, vrednot in znanja ostalih članov ter na znanju in izkušnjah tudi gradijo. Predsednike člani vidijo kot ljudi, ki se zavedajo tako svojih prednosti kot slabosti. Kljub temu pa jih veliko meni tudi, da je predsednik nekdo, ki je pristranski, saj so pri tem vprašanju dosegli povprečno oceno 3,23, obenem pa so člani mnenja, da se predsednik ne pretvarja.

Enako kot predsednika so anketiranci pri **drugem vprašanju** ocenjevali tudi svoje poveljnike. Povprečne vrednosti ocen posameznih postavljenih lastnosti so predstavljene na Sliki 26.

Slika 26: Lastnosti poveljnikov, ki jih zaznavajo člani, izražene s povprečno oceno

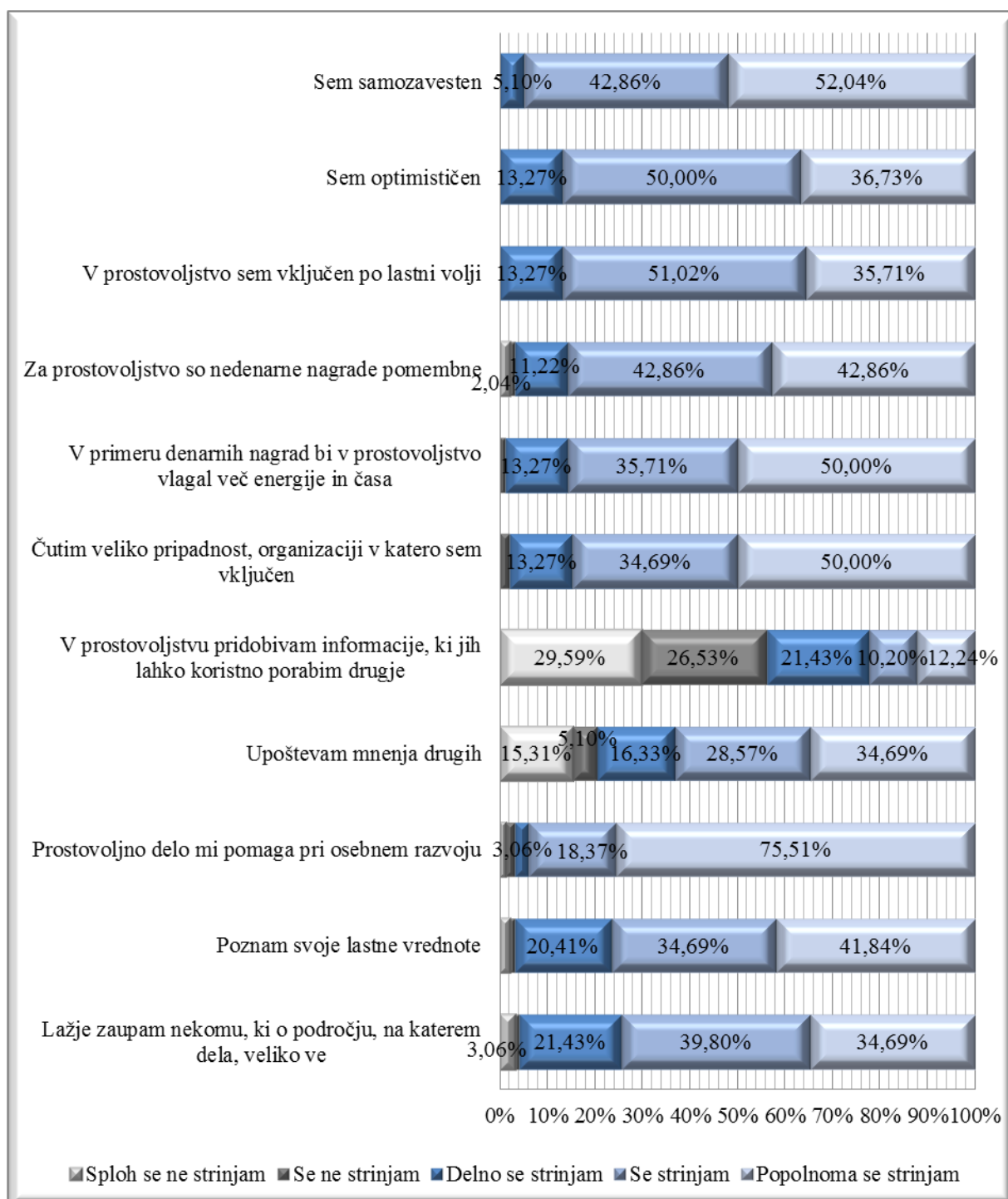


Kot je razvidno s Slike 26 so bili tudi vodje II – poveljniki zelo visoko ocenjeni, saj so jih anketiranci ocenili z velikim strinjanjem. Člani so pri poveljnikih najbolj izpostavili

pomembnost znanj in izkušenj-to lastnost so ocenili s povprečno oceno 4,51. Brez večjih odstopanj pa so tudi druge lastnosti ocenili s povprečno oceno med 4 in 4,5. Člani so se tudi pri poveljnikih strinjali, da so pristranski, saj je bila povprečna ocena pri tem vprašanju 3,11.

Pri **tretjem vprašanju** so anketiranci odgovarjali na vprašanja o svojih dejstvih in lastnostih s področja prostovoljstva in avtentičnega vodenja. Rezultati so, izraženi v odstotkih, prikazani na Sliki 27.

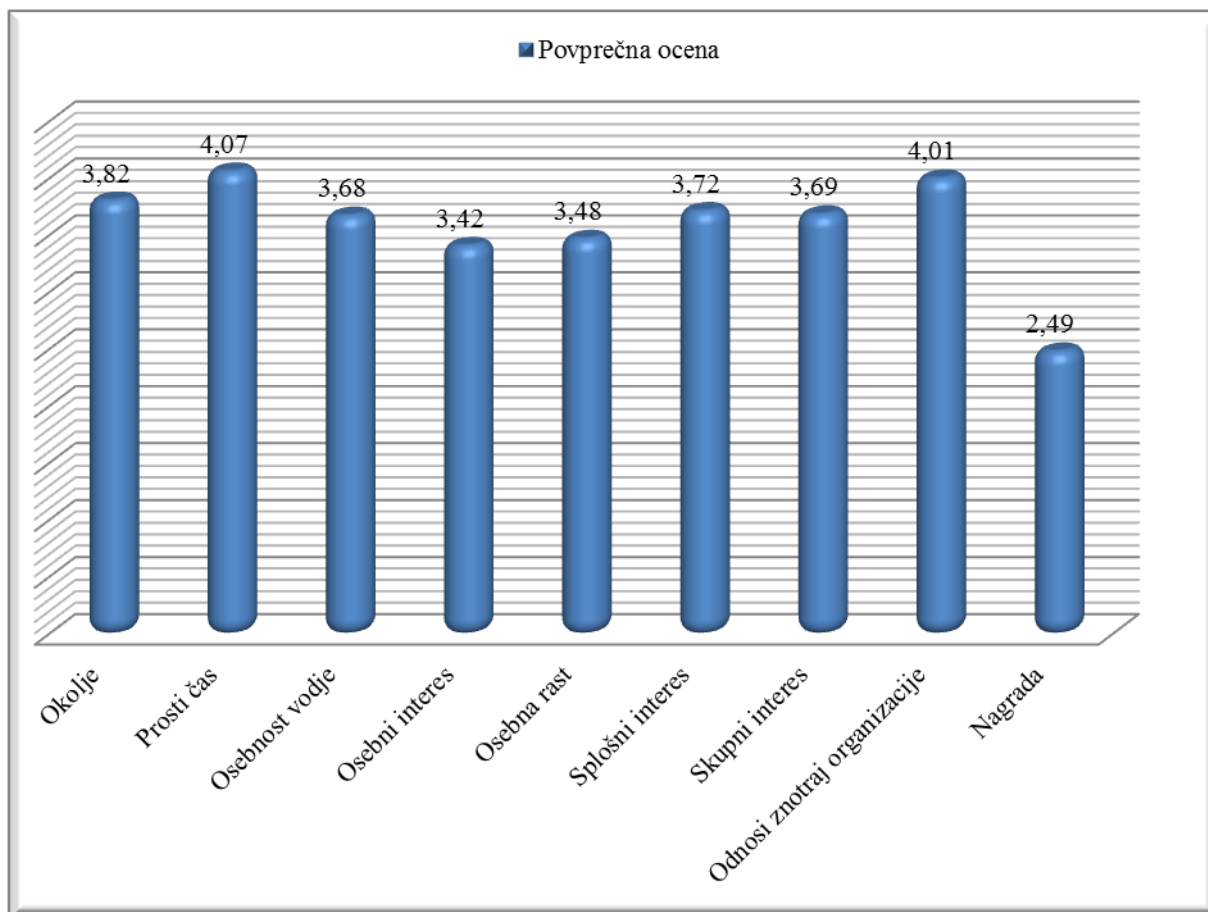
Slika 27: Lastnosti člana prostovoljne organizacije glede na samooceno (v %)



S Slike 27 je razvidno, da so tudi člani v prostovoljni organizaciji zelo optimistični, samozavestni, čutijo veliko pripadnost organizaciji, v katero so vključeni, poznajo svoje osebne vrednote ter lažje zaupajo nekomu, ki o področju, na katerem dela, veliko ve. Denarne nagrade pri 85,71 % anketirancev nimajo vpliva na vložek energije in časa pri prostovoljnem delu. Kljub temu pa jih je skoraj 15 % mnenja, da so nagrade v prostovoljstvu pomembne, med temi gre verjetno iskati tistih 13 %, ki bi v primeru denarnih nagrad naredili več na prostovoljnem področju. Zanimiv je tudi odgovor o pridobivanju koristnih informacij v prostovoljstvu, ki bi jih člani lahko uporabili drugje, saj kar 56,12 % anketirancev meni, da informacij, ki jih pridobijo v prostovoljstvu, ne morejo uporabiti drugje.

Pri **četrtem vprašanju** so anketiranci odgovarjali, kateri dejavniki po njihovem mnenju vplivajo na to, da so vključeni v prostovoljno gasilsko organizacijo. Na Sliki 28 prikazujem povprečne vrednosti, naštetih dejavnikov, ki vplivajo na vključenost.

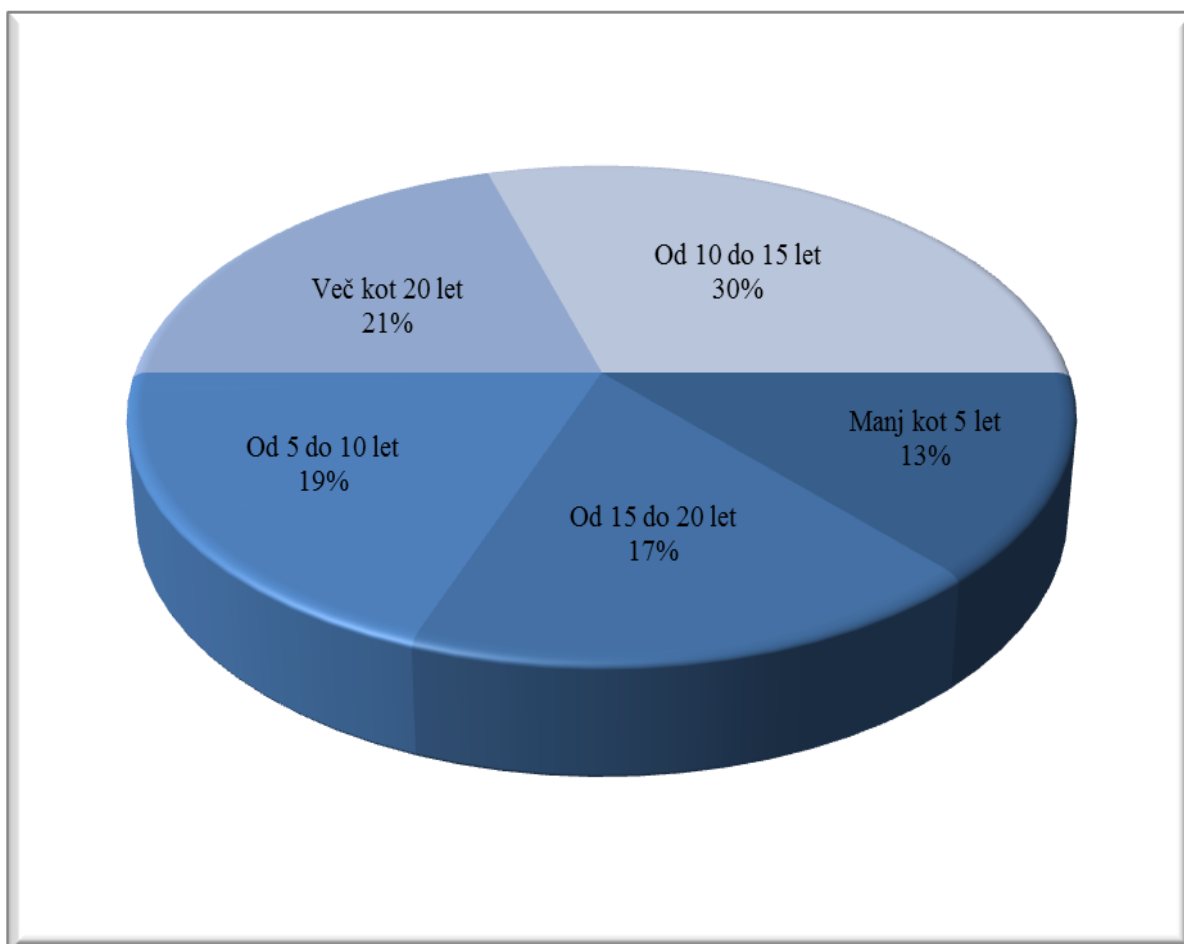
Slika 28: Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo odločitev o vključenosti v prostovoljno organizacijo, izraženi s povprečno oceno



S Slike 28 je razvidno, da je ima najmočnejši vpliv na vključenost posameznika v prostovoljno organizacijo prosti čas, takoj za njim pa odnosi znotraj organizacije. Velik vpliv se kaže tudi v okolju, splošnem interesu in skupnem interesu, ki ga ima organizacija. Pomembna je tudi osebnost vodje. Dejavnika, ki imata pri anketirancih najmanjši vpliv, sta osebni interes in nagrada.

V tretjem delu so bili anketiranci vprašani o svojih demografskih značilnostih, in sicer spolu, statusu in tem, koliko časa so aktivno vključeni v prostovoljno organizacijo. Pri **petem vprašanju** so anketiranci odgovarjali, koliko časa so aktivno vključeni v prostovoljno organizacijo, in rezultati so prikazani na Sliki 29.

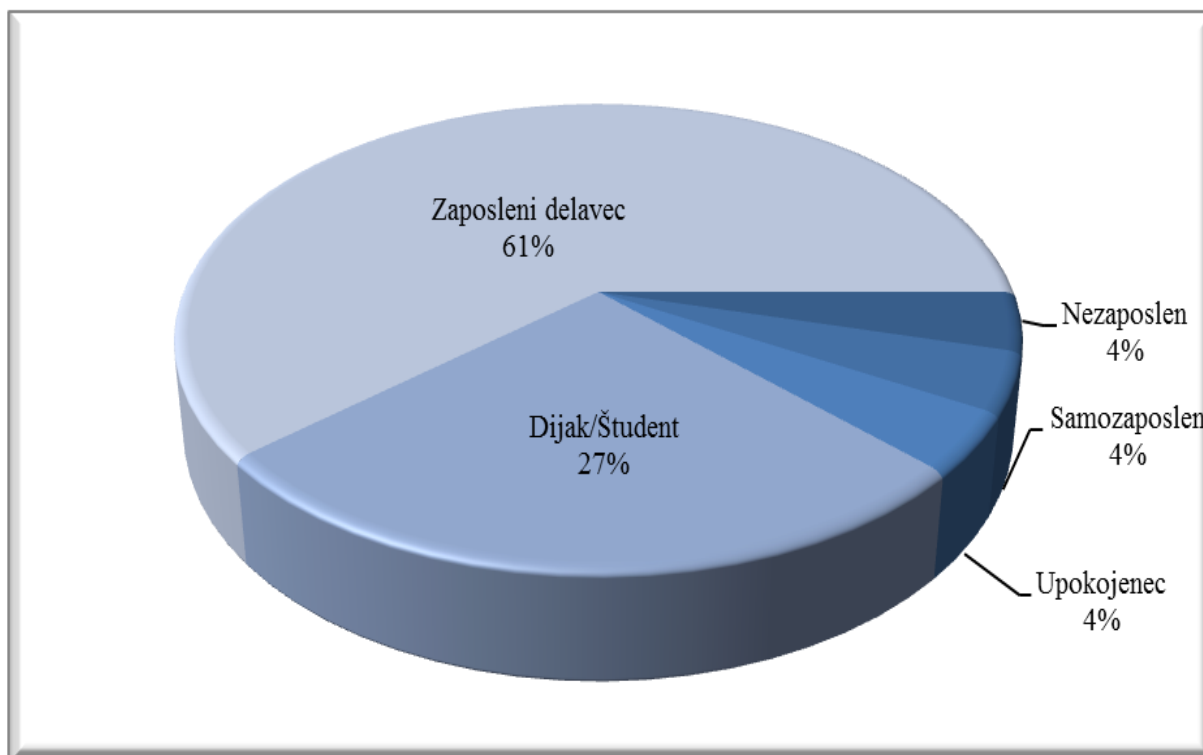
Slika 29: Leta aktivne vključenosti članov v prostovoljno organizacijo (v %)



Kot je razvidno s Slike 29, je največ anketirancev v prostovoljno organizacijo vključenih od 10 do 15 let. Tu gre omeniti dejstvo, da se v prostovoljno gasilsko organizacijo sicer vključujejo že otroci, saj štejejo najmlajši člani, sedem let. Seveda se mnogo članov kasneje, predvsem v srednješolskih letih, iz organizacije izključi in se včlani v organizacijo še enkrat.

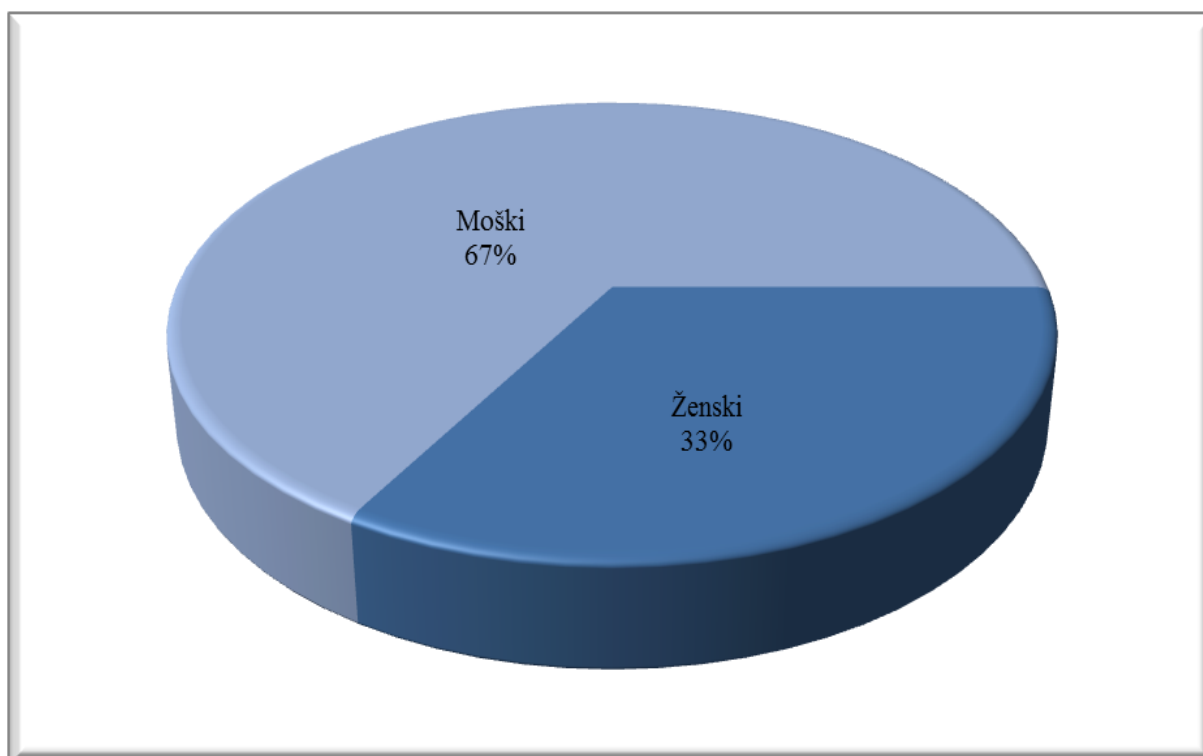
Zato je bilo pri **šestem vprašanju** članom zastavljeno vprašanje o njihovem statusu. Kot vidimo s Slike 30, je največji delež anketirancev zaposlenih, teh je kar 61 %, sledijo dijaki in študenti, teh je 27 %. Ostalo populacijo predstavljajo upokoјenci, samozaposleni in nezaposleni. Anketa je bila seveda izvedena zgolj pri polnoletnih članih KGZ. Sicer pa ima populacija te prostovoljne organizacije okrog 20 % članov mlajših od 18 let. Tudi odstotek upokoјencev je v KGZ nekoliko višji, kot je razvidno iz odgovorov anketiranih članov, vsi ti odstotki pa gredo na račun zmanjšanja odstotka zaposlenih in dijakov oziroma študentov.

Slika 30: Status članov, vključenih v prostovoljno gasilsko organizacijo (v %)



Slika 31 prikazuje strukturo anketirancev glede na spol, kar je bilo zadnje, **sedmo vprašanje**, na katerega so odgovarjali anketiranci.

Slika 31: Spol članov, vključenih v prostovoljno gasilsko organizacijo (v %)



Od 98 anketirancev je bilo 64 anketirancev, to je 67 % moškega spola, 32 anketirancev, to je 33 %, pa ženskega spola. Glede na odgovore lahko sklepamo, da je v organizacijo vključenih več moških kot žensk. O natančni strukturi vključenosti v prostovoljno organizacijo po spolu zaradi zajema zgolj približno 10 % vzorca populacije ne moremo sklepati.

4.4.4 Intervju s predsednikom KGZ

Intervju je bil izveden s predsednikom prostovoljne gasilske organizacije KGZ. Vodja je na tem položaju šele slabih osem mesecev, vendar zelo dobro pozna koncept delovanja gasilskih prostovoljnih organizacij, saj je bil dolgoletni predsednik enega izmed društev KGZ. Nekaj let pa je bil podpredsednik KGZ. Z vodjem je bil opravljen poslstrukturiran intervju odprtega tipa, ki je potekal v dveh delih. V prvem delu so bila vodji zastavljena vprašanja s področja prostovoljstva in vodenja, v drugem delu pa so mu bili predstavljeni rezultati, ki so bili narejeni na podlagi predhodne analize anketnih vprašalnikov članov in vodij prvega nivoja, predsednikov in poveljnikov društev. Vodja je odprt, samozavesten, pristen, iskren, optimističen in ljudi vodi na način na katerega si je želel, da bi drugi vodili njega, ko je bil v podrejenih funkcijah. Meni, da mora biti dober vodja vreden zaupanja, pošten in odločen. Njegova samozavest se izraža tako skozi besede kot vedenje, kar gre pripisati večletnemu delu na tem področju ter visoki stopnji znanja, ki jo dosega na področju gasilstva. Je namreč tudi višji gasilski častnik in poklicni gasilec. Pri vodji je zaznati pozitivno prepričanje in zaupanje vase, kar je posledica vseh že prej naštetih dejstev.

Pri vodenju gradi na uspešnosti izvedenih akcij in odličnosti doseganja skupnih ciljev. Je odprt do sodelavcev. Pripravljen je na sprejemanje idej in članom dovoli, da sodelujejo pri končnih odločitvah. Upošteva mnenje drugih, zato težko sodeluje z ljudmi, ki redko podajajo svoja mnenja, ter tistimi, ki generalno brez lastnih pripomb sprejemajo ideje vodje. Sicer je mnenja, da funkcija, ki jo zaseda, zahteva neko stopnjo avtoritativnosti, kar se kaže predvsem pri sprejemanju ponavljajočih in logičnih odločitev. S člani ima transparentne odnose, komunicira odprto in njegovo pozitivno vedenje se odraža v razvoju prostovoljne organizacije ter v lastnem samorazvoju. Pri vodenju ga vodijo cilji, ki so koristni za razvoj organizacije, glede na naravo dela pa teži k timskega delu in realizaciji skupnih projektov. Spodbuja konkurenčne prednosti posameznika, saj se zaveda, da so člani samostojne osebnosti z različnimi interesi, zmožnostmi in pričakovanji. Meni tudi, da zaprt odnos s člani vodi do nesodelovanja članov, nezainteresiranosti za delo ter posledično na zapuščanje organizacije. Vodja je pošten in direkten, deluje v skladu z moralnimi vrednotami in standardi, vodi po svojih osebnih prepričanjih ter z namenom in integriteto. Vodi s srcem in vzpostavlja povezane odnose. Vodja je sposoben obvladovati svoje vedenje tudi, ko pride do stresnih situacij in težkih odločitev. To sposobnost mu dajejo predvsem znanje in izkušnje iz preteklosti. Meni, da mu pri tem močno pomagajo tudi profesionalna usmerjenost, redno izobraževanje ter samoiniciativnost, ko se želi naučiti nečesa novega, saj mu ohranjanje in obvladovanje vedenja lahko zamaje zgolj pomanjkanje informacij o določenem področju ali pa soočanje s povsem neznanimi ali manjkrat srečanimi situacijami. Dodaja, da te do neobvladovanja vedenja lahko pripeljejo situacije, na

primer nesreče oziroma dogodki, v katerih so vključeni svojci, prijatelji in kjer so posledice lahko zelo neprijetne in hude.

Vodja meni, da je optimizem vodilo za delovanje v smeri zastavljenih ciljev, skupaj s samozavestjo pa lastnost še pridobi na pomenu predvsem pri sprejemanju odločitev v kriznih situacijah. Vodja zna predstaviti osebna stališča v določenih situacijah, zna motivirati člane, jih spodbujati k lastnem razmišljanju in predlaganju idej in rešitev ter jim s tem pomaga, da postanejo bolj ambiciozni, več vlagajo v samorazvoj in se določenih aktivnosti lotevajo bolj pripravljeni in z večjo vnemo. Člani ga zlahka sprejemajo kot mentorja, saj v njihovih očeh predstavlja človeka, ki se zaveda lastnih in tujih vrednot, čeprav je v prostovoljni organizaciji mentorstvo težko definirati, gre namreč bolj za sodelovanje. Na nasledstvu v organizaciji lahko gradiš bolj kratkoročno, znotraj mandatnega obdobja, dolgoročno pa je težko ali nemogoče. Predvsem ga je možno graditi na nižjem nivoju v društvih in pa na nižjih položajih (vodja skupine, namestnik poveljnika ...). Pripravljanja na naslednika na položaju, ki ga zaseda sam, ni, saj je izbira naslednika odvisna od samega dogajanja v društvih, iz katerih prihajajo vodje neposredno. V skoraj vseh primerih se predsednik določi znotraj same organizacije in nasledniki, ki bi prišli od zunaj, so velika redkost. To pa predvsem zato, ker je v organizaciji prisotna velika mera zaupanja in ker ponavadi društva za predsednika predlagajo nekoga, ki mu zaupajo.

Za vodjo KGZ je bil izbran potem, ko mu je v matičnem društvu prenehal mandat predsednika. Sicer pravi, da je želja po vodenju organizacije obstajala, vendar si je za prioriteto takrat postavil druge cilje. Kljub temu je vodenje sprejel, ker vidi možnosti za razvoj te prostovoljne organizacije. Možnosti vidi predvsem na področju zagotavljanja višjega standarda varnosti, ki se povečuje predvsem z rednimi izobraževanji in opremljenostjo članov in društev. Po njegovem mnenju sta prav izobraževanje in oprema večja motivacijska dejavnika, ki vplivata na člane, da so aktivneje vključeni v prostovoljno organizacijo. Prav brezplačnost, nepolitičnost, humanitarnost in nesebična pomoč ljudem pa so termini, ki po njegovem mnenju opredeljujejo prostovoljstvo. Vsekakor pa niso nagrade tiste, ki motivirajo pripadne člane gasilske organizacije. Finančne nagrade bi po njegovem mnenju v organizacijo sicer privabile nove ljudi, vendar bi s tem organizacija izgubila na kvaliteti, saj novi člani ne bi bili dodana vrednost organizacije. Po drugi strani pa je v tovrstnih organizacijah zelo težko pripraviti ustrezna merila za finančne nagrade. Raznolikost članov in njihovi prispevki v organizaciji so po področjih zelo različni in med seboj težko primerljivi.

Vodja meni, da se človek sicer rodi z nekimi značilnostmi, ki so temelj za dobrega vodjo, vendar se mora med svojim življenjem naučiti veliko stvari ter se v vodjo doživljenjsko razvijati. Prostovoljna gasilska organizacija je specifična v tem, da se izvršilni del deli na dva dela, organizacijski in operativni. Organizacijski del skrbi za celotno organizacijo, operativni pa za del organizacije, ki služi samo svojemu primarnemu namenu, zaščiti in reševanju. Organizacijski del je fleksibilnejši, lažje sprejema ideje in se odziva na predlagane spremembe. Operativni del pa skrbi za operativne naloge, je strogo hierarhično naravnani in v njem ni prostora za manipulacijo. Odločitve so stroge in točno je določeno, od kod prihajajo in komu so namenjene. Vodja gasilske organizacije je lahko nekdo, ki na podlagi preteklih izkušenj uživa zaupanje članov. Biti mora

pošten, odločen in pripaden organizaciji, ki jo vodi. Vsekakor mora delovati v timskem duhu, saj vsakršno soliranje lahko pomeni negativne posledice za organizacijo. Da je nekdo primeren za vodjo prostovoljne gasilske organizacije, je v veliki meri odvisno od njegovih lastnosti in interesov.

Pri analizi anketnih vprašalnikov vodij in članov se je pokazalo, da je tako pri vodjih kot pri članih zaznati določene lastnosti, ki so značilne za avtentične vodje. Predsednik meni, da so te lastnosti odraz dejanskega stanja lastnosti, ki jih imajo ljudje, vključeni v proučevani prostovoljni gasilski organizaciji, in so pri dobrem delu v prostovoljni organizaciji ključnega pomena. Raziskava je pokazala, da morajo biti lastnosti dobrega predsednika drugačne kot lastnosti dobrega poveljnika. Za predsednika je najpomembnejše, da ima razvit timski duh, da je pošten in da je dober koordinator, medtem ko je za poveljnika ključno, da ima dobro razvite vodstvene sposobnosti, znanje in poštenost. Predsednik KGZ je tudi izpostavil omenjene lastnosti. Dejal je, da je predsednik tisti, ki lahko cilje realizira z dobrim timom sodelavcev, seveda ob poštenih namenih in z dobrim koordiniranjem med posameznimi člani. Poveljnik pa v osnovi deluje po strogo hierarhičnem načinu vodenja in mora zato imeti dobro razvite vodstvene sposobnosti, dosegati mora visoko stopnjo znanja in biti mora odločen. Kot je pokazala raziskava, je funkcija poveljnika članu zaupana po krajšem stažu v organizaciji, kot je to značilno za predsednika. Vodja meni, da je to zato, ker človek lahko zelo hitro pridobi znanja, ki so potrebna za vodenje operativcev. Z izobraževanjem in lastnim interesom lahko zelo hitro napreduje in je sposoben voditi operativni del.

Na organizacijskem področju pa se stvari spreminjajo počasneje in zato je potrebno več časa, da nekdo pridobi pregled nad dogajanjem v organizaciji. Posledica prejšnjih dejstev je tudi ta, da so profesionalni gasilci v večji meri prisotni pri vodenju na operativnem področju, kjer gotovo dosegajo višjo stopnjo znanja, redkeje pa vodijo organizacijo v organizacijskem delu. Vodja ni izpostavil nekih dodatnih prednosti pri vodenju, v primeru, če se vodja tudi profesionalno ukvarja z gasilstvom. Kot morebitni slabosti pa je dodal dejstvi, da prostovoljci od profesionalca pričakujejo, da bi moral stvari obvladati bolje in bi moral zato večkrat sprejemati določene naloge oziroma mu očitajo, da morajo profesionalci dosegati višji nivo znanja, čeprav gre dejansko za isto področje dela. Profesionalci in prostovoljci se namreč istočasno srečujejo na intervencijah. Je pa res, da se profesionalci pogosteje srečujejo z nesrečami in intervenirajo, zato in imajo več prakse in izkušenj.

Zadnje vprašanje je bilo namenjeno strukturi članov organizacije. Na vprašanje, kako komentira dejstvo, da so na vodilnih položajih v prostovoljni gasilski organizaciji zgolj moški, je povedal, da sam pri tem, da bi določeno mesto vodje prevzela ženska, ne vidi nobenih zadržkov. Mnenja je, da ženska lahko tudi v gasilski organizaciji vodi enako dobro kot moški, prav tako lahko po njegovem mnenju opravlja vsa operativna dela. V kar nekaj prostovoljnih društvih v KGZ je namreč kar nekaj žensk operativk, ki redno sodelujejo na intervencijah. Edina skrb, ki jo je podal, je ta, da je narava ženske taka, da pride v določeno obdobje, ko se posveti družini in skrbi za otroke in ji takrat ob vseh drugih obveznostih ostane manj časa za prostovoljne dejavnosti.

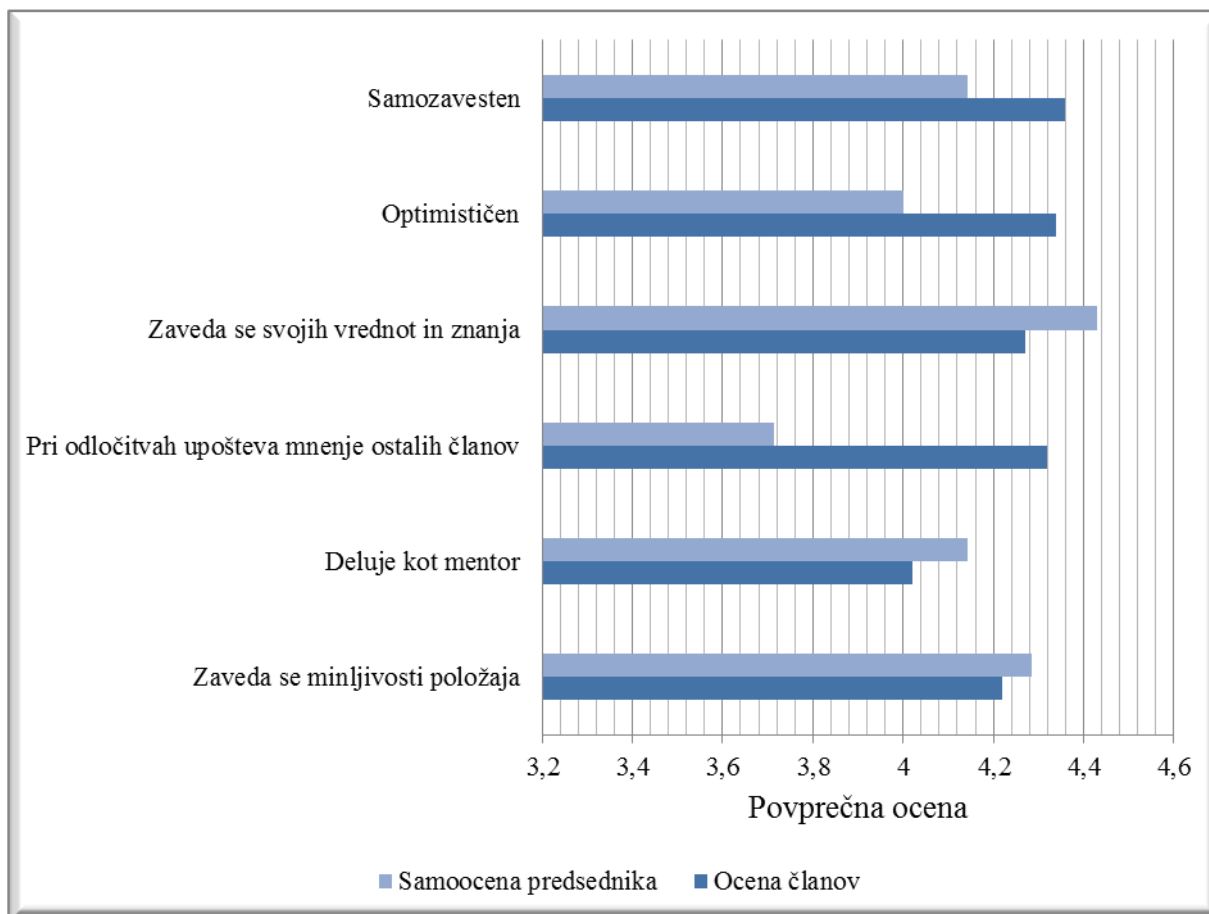
4.4.5 Opazovanje udeležencev

Opazovanje članov KGZ je bilo prikrito in z udeležbo. Kot aktivna članica enega izmed društev sem opazovala udeležence pri opravljanju del v prostovoljni gasilski organizaciji. V ospredju opazovanja je bil odnos vodij do preostalih članov in članov do svojega vodje, opazovala pa sem tudi odnose med posameznimi društvi. Med vodji je opaziti visoko stopnjo pripravljenosti za delo in posredovanje znanj članom. Znotraj posameznega društva prenos znanja ni vprašljiv in odnosi potekajo na podlagi visoke timske pripadnosti in sodelovanja. Kot je bilo opaziti, člani svoje vodje spoštujejo in sprejemajo njihove odločitve. Pri tem pa tudi sami predlagajo izboljšave in seznanjajo vodje z morebitnimi koristnimi informacijami. Vendar so glede na obstoj društev, ki so po svoji sestavi različna, različni tudi odnosi znotraj posameznega društva.

4.5 Ugotovitve in vrednotenje rezultatov

Raziskava je pokazala, da je v KGZ prisotno avtentično vodenje ter da ga člani zaznavajo in prepoznavajo. Člani prostovoljne gasilske organizacije tako pri sebi kot svojih vodjih izpostavljajo lastnosti, ki so značilne za avtentične vodje. Na Sliki 32 so prikazane povprečne vrednosti strinjanja z določenimi lastnostmi, in sicer kako predsedniki vidijo sebe in kako določene identične lastnosti pri vodjih prepoznavajo člani.

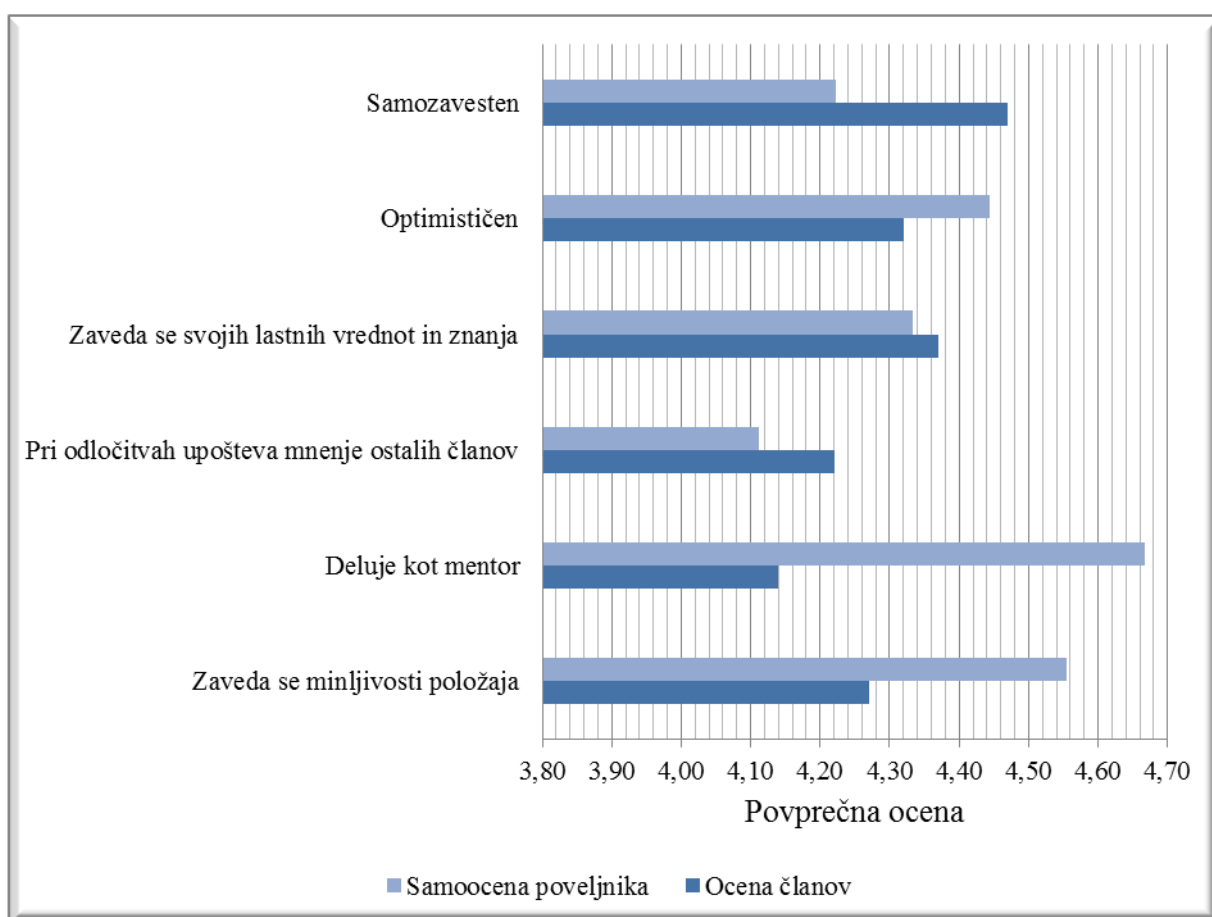
Slika 32: Primerjava avtentičnih lastnosti predsednikov po lastni samooceni in po oceni članov, izraženih v povprečni vrednosti



Kot je razvidno iz Slike 32, so pri predsednikih elementi avtentičnega vodenja izraženi z veliko mero strinjanja tako na podlagi njihove samoocene kot tudi z vidika ocene članov. Lastnosti, ki so značilne za avtentične vodje, so bile razen pri upoštevanju mnenja ostalih članov ocenjene čez 4. Pri tej lastnosti se je tudi ustvarila največja razlika, saj so predsedniki sebe ocenili precej nižje pri upoštevanju članov pri končnih odločitvah. Člani imajo dejansko občutek, da jim predsedniki pri končnih odločitvah puščajo možnost samoodločanja. Predsedniki se imajo za manj optimistične in samozavestne, kot jih vidijo njihovi podrejeni člani, na drugi strani pa so bolj mentorski in zase menijo, da se zavedajo svojih vrednot in znanja ter minljivosti položaja. Člani so namreč slednje tri lastnosti ocenili z manjšo mero strinjanja v primerjavi s povprečno samooceno predsednika.

Tako kot za predsednike sem primerjavo določenih lastnosti izvedla tudi za poveljnike. Slika 33 tako prikazuje lastnosti poveljnikov po njihovi lastni samooceni in oceni njihovih podrejenih članov.

Slika 33: Primerjava avtentičnih lastnosti poveljnikov po lastni samooceni in po oceni članov, izraženih v povprečni vrednosti

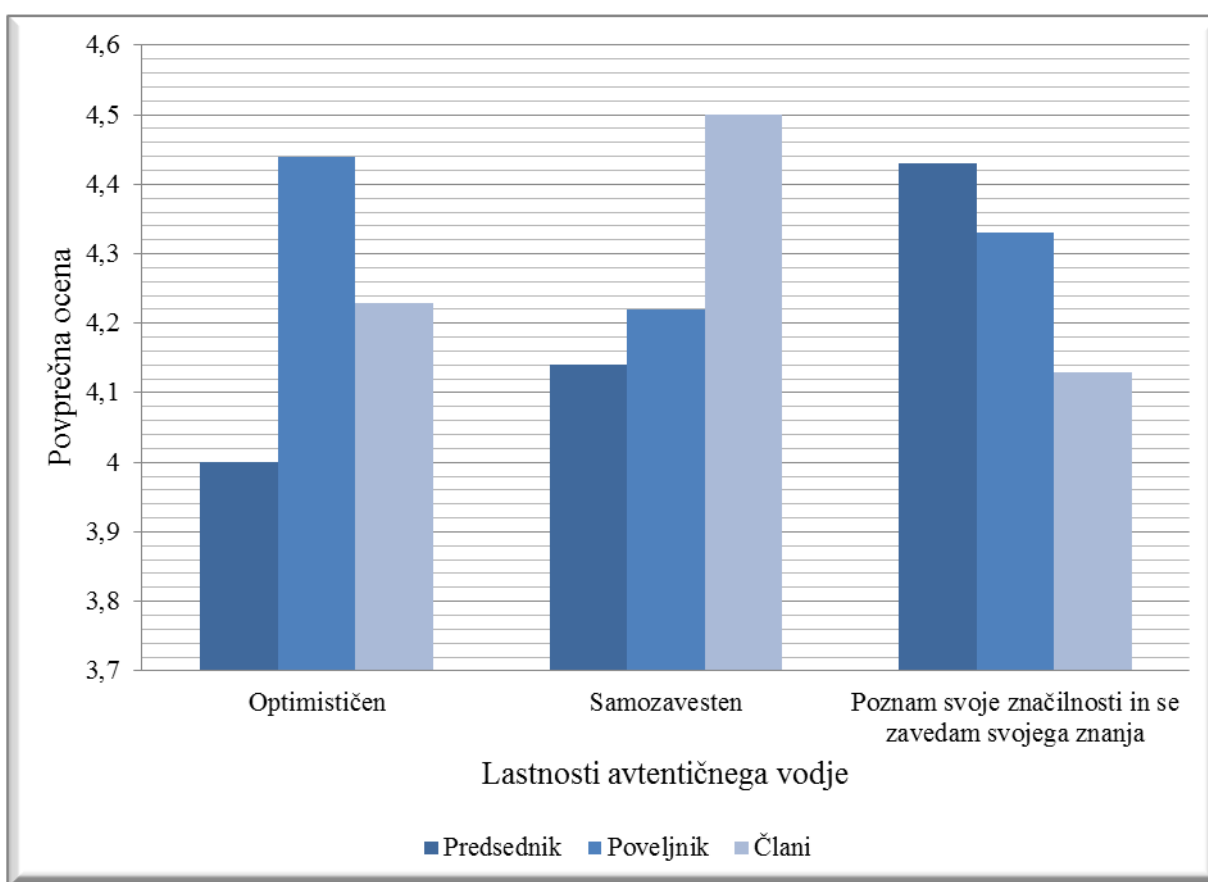


Kot je razvidno s Slike 33, so pri poveljnikih elementi avtentičnega vodenja izraženi z veliko mero strinjanja tako na podlagi njihove samoocene kot tudi z vidika ocene članov. Lastnosti, ki so značilne za avtentične vodje, so bile ocenjene zelo visoko, saj je povprečna vrednost pri povprečnih ocenah članov pri vseh lastnostih precej čez 4. Največje odstopanje pri primerjavi je

pri povprečni oceni samozvesti, kjer so dejansko člani svoje poveljnike ocenili za še samozavestnejše, kot se vidijo sami. Prav tako člani poveljnike vidijo kot vodje, ki upoštevajo njihova mnenja pri končnih odločitvah, bolj kot to vidijo poveljniki sami. Na drugi strani pa so se poveljniki ocenili za bolj optimistične, z mentorskimi sposobnostmi in za ljudi, ki se zavedajo minljivosti položaja, kot pa so jih ocenili člani. Pri zavedanju poveljnikovih lastnih vrednot in znanja so si bili odgovori članov in vodij najbolj podobni.

Samozavest, optimizem in lastne vrednote so lastnosti, za katere je raziskava pokazala, da so prisotne v KGZ. Na Sliki 34 je prikazano, v katerem segmentu se določene lastnosti v povprečju največkrat pojavljajo in v katerem segmentu se najmanjkrat pojavljajo.

Slika 34: Izbrane lastnosti avtentičnega vodenja glede na položaj člana v prostovoljni gasilski organizaciji, izražene s povprečno oceno



Raziskava je pokazala, da se glede na položaj, ki ga ima človek v prostovoljni gasilski organizaciji, vodilna lastnost spreminja. Pri primerjavi treh značilnih lastnosti avtentičnega vodenja je raziskava pokazala, da se predsedniki v povprečju najvišje ocenjujejo pri zavedanju svojih vrednot in znanja, poveljniki so najbolj optimistični, člani pa najsamozavestnejši. Že prej je raziskava pokazala, da je za predsednike značilno, da se dalj časa pripravljajo na nastop funkcije, kar ima gotovo za posledico, da so na funkciji dobro pripravljeni in podkovani z veliko stopnjo znanja. Pomembno pa je tudi, da to znanje zaznavajo in se ga zavedajo. Poveljniki kot vodilni sodelujejo pri operativnih delih, kar pomeni, da morajo imeti določeno visoko mero optimizma, ki jim pomaga, da se lažje soočajo z nepredvideno situacijo. Imeti morajo občutek,

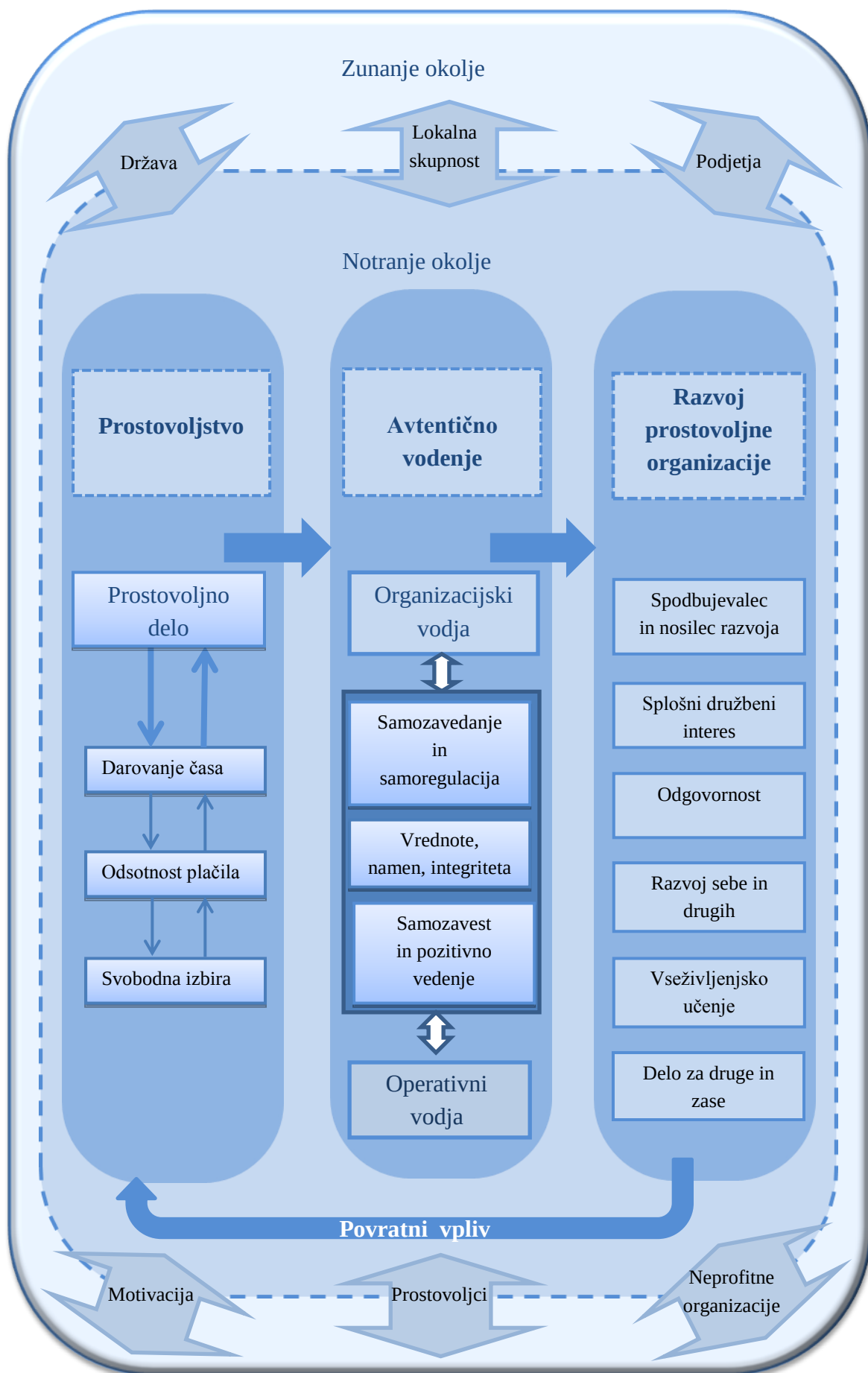
da bodo določeno stvar pozitivno rešili. Člani sodelujejo tako z enimi kot z drugimi, kar pomeni, da potrebujejo samozavest, ki jim pomaga, da sprejemajo delegirane naloge poveljnika in prevzemajo znanje od predsednika.

Prejšnje ugotovitve tako kažejo, da člani ne samo prepoznavajo značilnosti avtentičnega vodenja, temveč ga tudi zaznavajo in prepoznavajo. Zato **potrjujem obe hipotezi magistrskega dela**, da je v KGZ prisotno avtentično vodenje, člani ga zaznavajo in prepoznavajo. Avtentični vodje namreč v svojih članih ustvarjajo avtentične osebnosti, povečujejo visoko mero zaupanja, kar se v članih odraža kot visoka stopnja samozavesti, vodjem pa omogoča, da člane vodijo na način, da krepijo svoj optimizem ter lasten samorazvoj. Rezultati raziskave so namreč pokazali, da je tudi za najvišje vodje značilno avtentično vodenje, vodja pa pri svojih članih spodbuja elemente, ki imajo neposredno povezavo z značilnostmi avtentičnega vodenja. Za KGZ je zelo pomembno, da se gradi na zaupanju, vodenju s srcem in pošteno, kar kaže, da vodje ne samo zaznavajo avtentično vodenje v organizaciji, temveč ga tudi prepoznavajo. Z zavedanjem svojega lastnega znanja in vrednot namreč preko sebe in članov pomagajo organizaciji, da se razvija. Raziskava v praksi je torej potrdila vse spremenljivke modela razvoja prostovoljne organizacije, ki sem ga razvila na Sliki 10 in ravno to značilno vodenje je potrebno ohranjati, razvijati in nadgrajevati tudi na področju prostovoljnih gasilskih organizacij.

4.6 Model avtentičnega vodenja v prostovoljni gasilski organizaciji

Za prostovoljno gasilsko organizacijo je značilna specifična lastnost »pomagati človeku, ki te ne prosi za pomoč«. To pomeni, da je gasilstvo dejavnost, kjer tako profesionalci kot prostovoljci sodelujejo pri gašenju in reševanju ter drugih naravnih in nenaravnih nesrečah, četudi ni neposredne zainteresiranosti s strani pomoči potrebnih. To je tista specifičnost, ki jo pri drugih prostovoljnih organizacijah ni zaznati v taki meri, ker gre pri drugih oblikah prostovoljstva predvsem za to, da so vedno ljudje tisti, ki organizacijo zaprosijo za pomoč, in je pomoč organizacije povraten ukrep na že zaproseno pomoč. Prav ta specifičnost daje gasilskim organizacijam možnost, da ne vpliva samo zunanje okolje na razvoj prostovoljne organizacije temveč tudi prostovoljna gasilska organizacija vpliva na dejavnike, ki v organizacijo vstopajo iz okolja, in sicer z raznimi ukrepi, kot so izobraževanje ljudi, organizacij in podjetij. Gasilci lahko motivirajo ljudi k izvajanju preventivnih ukrepov na področju varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, predlagajo državi sprejem zakonov, ki lahko pomagajo na tem področju, oziroma opozarjajo na nevarnosti, ki se jih da z ukrepi odpraviti ali omiliti. Zelo so poznane aktivnosti preventivnih požarnih vaj, ki zajemajo vsa področja, od prikaza požara, evakuacije morebitnih ponesrečencev ter oskrbe le-teh. Gasilci jih izvajajo ravno zaradi izobraževanja in preventive ter z njimi pripravljajo na morebitne nesreče tako sebe kot potencialne udeležence. To so samo nekatere izmed možnosti, ki jih ima gasilska organizacija, če s svojim razvojem želi vplivati na širše družbeno in politično okolje in ko želi preseči meje svoje organizacije. Opisane specifične lastnosti gasilske organizacije sem umestila v lasten model s Slike 10 in ga konceptualizirala kot razvoj modela prostovoljne gasilske organizacije na Sliki 35.

Slika 35: Model avtentičnega vodenja v prostovoljni gasilski organizaciji



Model na Sliki 35 opisuje vse že v prejšnjem odstavku navedene specifike, kar se kaže v vzajemnem vodenju operativnega dela prostovoljnih organizacij in organizacije kot celote. Na razvoj prostovoljne gasilske organizacije imata vpliv tako operativni kot organizacijski vodja. Najbolj avtentični vodje v taki organizaciji prevzamejo vlogo prej omenjenih vodij, v odvisnosti od drugih dejavnikov, ki so značilni za organizacijskega vodjo, kjer je ključno poznavanje celotne organizacije, in operativnega vodjo, kjer je ključno strokovno znanje. Ostali člani z njimi sodelujejo. Ker gre v gasilski organizaciji vedno za vpliv obeh vodij na člane, le avtentičnost obeh vodij pripelje do rezultatov organizacije, da deluje v skupnem družbenem interesu ter se nadalje razvija. Vodje in člani pridobivajo na samozavesti, optimizmu in znanju, kar povratno vpliva na povečevanje moči prostovoljnih gasilskih organizacij in prostovoljnega gasilstva.

Model tudi slikovno prikazuje omenjeni specifiki, ki sta značilni za prostovoljne gasilske organizacije. Sistem dveh vodij in povratni vpliv prostovoljne gasilske organizacije sta največji razliki med prostovoljno gasilsko organizacijo in ostalimi prostovoljnimi organizacijami. Avtentičnost vodje se v prostovoljni gasilski organizaciji okrepi v avtentičnost dveh vodij, katerih vzajemno avtentično vodenje prinaša pozitiven vpliv na razvoj prostovoljne gasilske organizacije. V modelu razvoja prostovoljnih organizacij je bil enosmerni vpliv države, lokalne skupnosti, podjetij, neprofitnih organizacij, motivacije in prostovoljcev, ki se je za primer modela razvoja prostovoljne gasilske organizacije spremenil v obojestranski vpliv. Kar pomeni, da ne le da dejavniki iz okolja vplivajo na delovanje prostovoljne gasilske organizacije, temveč ima taka organizacija tudi vpliv na delovanje teh dejavnikov.

4.7 Priporočila vodstvu

Prostovoljstvo je ena izmed oblik dela, ki je v človeškem obstoju prisotna že dolgo. Za naprednejše oblike prostovoljstva je značilno, da nastajajo in se razvijajo v prostovoljnih organizacijah. V prostovoljnih organizacijah, ki predstavljajo okvir prostovoljstvu in katerih namen je dolgoročni razvoj, ima velik pomen vodenje. Avtentično vodenje prispeva k razvoju prostovoljne organizacije, zato v nadaljevanju s pomočjo proučene domače in tuje literature ter izvedene študije primera oblikujem priporočila za vodstvo organizacije. Raziskava je pokazala, da je v izbrani prostovoljni gasilski organizaciji prisotno avtentično vodenje in da ga člani zaznavajo in prepoznavajo. Organizacija deluje v smeri, ki jo nakazuje avtentično vodenje. Sodelujoči v raziskavi so se s terminom avtentično vodenje srečali prvič, vendar so se skozi odgovore, ki so jih podali v anketah in intervjuju, oblikovali odgovori, ki kažejo na to, da je v organizaciji moč najti elemente avtentičnega vodenja.

Vodje v organizaciji najpogosteje identificirajo samozavest in optimizem kot elementa avtentičnega vodenja, pogosto je zaznati tudi velik poudarek na pomembnosti komunikacije vodij in članov. Po mnenju vseh udeleženi v raziskavi so na vseh nivojih najpomembnejše znanje in izkušnje ter prizadevanje, da bi to dosegli. V organizaciji je na vseh nivojih čutiti, da člani vedo katere so njihove vrednote in prepričanja, ter da se obnašajo v skladu s svojim pravim jazom. V gasilstvo ljudje vstopajo z namenom pomagati, pri tem pa večkrat izpostavijo

nevarnosti sami sebe. V Tabeli 10 so zbrana priporočila vodstvu za nadaljnji razvoj prostovoljne gasilske organizacije.

Tabela 10: Priporočila vodstvu za nadaljnji razvoj organizacije

1. Graditi na zaupanju
<i>Zaupanje se kaže z zadovoljstvom in pripadnostjo organizaciji ter z zavezanostjo k izpolnjevanju delovnih nalog.</i>
2. Izobraževati člane in znanje koristno uporabljati
<i>Pridobljeno znanje uporabljati tudi pri vsakdanjem življenju.</i>
3. Skrbeti za razvoj članov, motivirati in vzpodbujati
<i>Poskrbeti za osebno identifikacijo članov ter povečati pripadnost in zavzetost za delo.</i>
4. Voditi z zgledom in s srcem
<i>Vodenje mora biti izkazano s transparentnim odločanjem, samozavestjo, z upanjem in s prožnostjo. Vodja mora voditi z namenom, s samodisciplino, srcem in z vrednotami.</i>
5. Spodbujati prednosti članov in jih usmerjati
<i>Vsakemu članu v organizaciji najti najprimernejše delo in razvijati njegove prednosti ter na ta način zapolnjevati vsa področja delovanja organizacije.</i>
6. Odprto dvosmerno komunicirati
<i>Omogočiti prehajanje informacij med vsemi člani, na vseh ravneh ter tako skušati povečati uspešnost tima in spodbujati strateško razmišljanje.</i>
7. Povečati pripadnost in zmanjšati tekmovalnost
<i>Zmanjšati tekmovalnost znotraj društev na teritorialnem območju in delovati bolj homogeno na vseh nivojih.</i>

V primeru intervencije vedno deluje hkrati več gasilcev, ker je narava dela taka, da individualno delo ne prinese rezultatov. Pri tem sta tako zaupanje kot spoštovanje bistvena, saj sistem v nasprotnem primeru ne deluje. Zato se je v gasilstvu ohranil izraz tovariš, kar pomeni, da je tekmovalnost v akcijah nezaželjena. Zaupanje med člani je za gasilca samoumevno in zelo pomembno je ohranjati in razvijati to zaupanje. Seveda gre pri tem za zaupanje na vseh nivojih. Člani si morajo zaupati med seboj, ko gre za delo v timih. Prav tako morajo zaupati vodjem, da jih ti pravilno usmerjajo in delujejo v skupno korist. Zaupanje mora biti tudi na nivoju med vodji samimi, ker oba vodja, predsednik in poveljnik, vodita iste ljudi, in prav to zaupanje je najpomembnejše. Verjeti morata, da delujeta v dobro sebe, članov in organizacije.

Brez določene stopnje znanja član gasilske organizacije ne more polnopravno delovati v organizaciji. Vendar člani to znanje, ki ga pridobijo med izobraževanjem le redko uporabljajo v vsakdanjem življenju. Zato bi bilo primerno člane usmerjati, da bi v gasilstvu pridobljena znanja

bolj izkoristili pri delih, ki jih sicer opravljajo v službi, doma ali kje drugje. Raziskava je namreč pokazala, da člani menijo, da jim v gasilstvu pridobljene informacije ne koristijo izven organizacije. Sicer v gasilskih organizacijah začnejo z izobraževanjem že zelo zgodaj. Izobražuje se že najmlajše otroke, ki v organizacijo vstopajo z dopolnjenim 6. letom starosti. Ko kasneje člani delujejo v organizaciji, je treba vedno znova skrbeti za njihovo izobraževanje ter jih spodbujati in motivirati. S tem se krepi samozavest in optimizem pri delu in skrb za lasten samorazvoj. Član, ki mu je nudeno določeno izobraževanje in ki ga vključimo v razna dela, za katera je usposobljen, je kasneje bolj motiviran in lahko s svojimi aktivnostmi bolj pomaga organizaciji. S tem se razvija in po določenem času lažje prevzame nase raznovrstne odgovornosti ter povečuje svoj občutek pripadnosti. Pri tem pa je pomembno tudi, da vodje, ki skrbijo za člane, ne pozabijo na lasten samorazvoj ter ne izstopijo iz faze vseživljenjskega učenja. Tudi za vodje je pomembno, da gradijo svoje znanje in ga preko odločanja prenašajo na ostale člane.

Skozi čas, ki ga člani preživijo v organizaciji, in skozi procese, ki jih preživijo bodisi preko izobraževanja bodisi preko opravljenih delovnih akcij, kljub želji po homogenosti organizacije ostajajo raznoliki. S časom se ljudje izoblikujejo in njihova osebna prepričanja in vrednote ter namen se še okrepijo. Narava človeka je taka, da vsak ni enako primeren za vse vrste dela. V organizaciji, kjer je lastno izpostavljanje nevarnosti za zaščito drugih primarnega pomena, je zelo pomembno, da znajo vodje člane usmerjati. Gotovo je pomoč v nesrečah najpomembnejša dejavnost in organizacija mora skrbeti, da ima v določenem trenutku ustrezno število dobro usposobljenih operativnih gasilcev, ki v vsakem trenutku lahko pomagajo. Vendar pa je za dolgoročni razvoj pomembno, da se poskrbi tudi za druge člane, ki ne delujejo na operativnem področju, in se jih poskuša umeriti v področje dela, ki je za organizacijo tudi pomembno, a prevečkrat zapostavljeno in ki so mu sami zaradi različnih vzrokov bolj naklonjeni.

Pomembno vlogo pri tovrstnih dejavnostih ima tudi odprta dvosmerna komunikacija, ki se ne glede na to, da so naloge velikokrat delegirane s strani vodje, ne sme zapostavljati. Potrebno jo je spodbujati, saj se preko odprtih odnosov gradijo pristnejši odnosi in spodbuja strateško razmišljanje pri iskanju rešitev. Konkretno je to pomembnejše predvsem v fazi pripravljanja in učenja na morebitno posredovanje. Takrat morajo biti odnosi čim bolj odprti in vodja mora znati prisluhniti članom, ki lahko s koristnim nasveti uspešno najdejo rešitve, ki jih kasneje sam lahko uporabi pri delegiranju nalog na intervencijah. Znanje članov je ponavadi zelo široko, saj v organizacijo vstopajo ljudje z zelo raznolikimi znanji, ki so predvsem posledica njihove profesionalne usmerjenosti. In prav ta znanja lahko velikokrat pomagajo rešiti težave oziroma nejasnosti, ki se pojavijo znotraj organizacije. Vodje morajo znati voditi člane tako, da so pripravljeni posredovati svoja znanja v prostovoljni dejavnosti in s tem razvijati prostovoljno organizacijo.

Timsko naravnost prostovoljnih organizacij lahko gradimo le, če poskušamo tekmovalnost ohraniti v nekih zdravih minimalnih okvirih. Temu so namenjena predvsem gasilska tekmovanja. Tekmovalnost med društvi in člani bi se praviloma morala izvajati zgolj in samo na tekmovalni progi. Pred in po tekmovanjih za tekmovalnost ni prostora in časa. Zavedati se je potrebno, da je

prenašanje tekmovalnosti izven tekmovalnih prog eden izmed rušilcev zdravega prostovoljstva. Znotraj organizacije se velikokrat dogaja, da društva tekmujejo med seboj. Največkrat je razlog oprema, ki jo ima na razpolago določeno društvo ali zveza in s katero se ponaša pred drugimi. A vedeti je potrebno, da je območje nesreče le redkokdaj omejeno na področje enega društva in da je v gasilstvu skoraj vedno potrebno pomagati skupaj. Zato je priporočljivo, da tudi vodje članom pomagajo razumeti, da je na področju gasilstva nujno medsebojno sodelovanje in da je oprema zgolj sredstvo, ki pomaga v nesrečah. Zato ne sme postati sredstvo bahanja enega pred drugim. Prav tako je na tej točki potrebno razumeti, da so določeni ljudje bolj usposobljeni, imajo več izkušenj in znanja in jih je zato potrebno ob večjih intervencijah izpostaviti, jim omogočiti, da lahko vodijo. Člani pa morajo razumeti, da je vodja v tem primeru lahko tudi nekdo, ki ga sicer ne priznavajo za svojega vodjo, vendar je narava nesreče taka, da je postavljen tudi kot njihov vodja.

4.8 Omejitve

Magistrsko delo ima vsebinske, metodološke in časovne omejitve. Vsebinske omejitve se kažejo v različni starosti literature proučevanih konstruktov. Medtem ko imamo pri avtentičnem vodenju opravka z novjšimi viri literature, so datumi proučevane literature pri prostovoljstvu in prostovoljnih organizacijah starejši. V teoretičnem delu je pri konstrukt prostovoljstvo in prostovoljne organizacije uporabljena večina virov starejšega datuma, to pa predvsem zato, ker so literatura in raziskave na tem področju v Sloveniji večinoma starejšega formata. Tuji viri pa niso toliko uporabni, saj je področje prostovoljstva v različnih državah zelo različno formalizirano in organizirano, tako da je zelo težko najti neke skupne točke na tem področju. Pri konstrukt avtentičnega vodenja gre omeniti, da je kljub dobri teoretični in empirični podpori konstrukt še vedno v razvoju. Področja delovanja KGZ so številčnejša, kot sem jih zajela sama. Pri nalogah sem se omejila samo na del, ki se vodi neposredno z vrha organizacije in zajema zgolj samo vodenje gasilcev pri njihovih primarnih nalogah. Zajem celotne organizacije in vseh posameznih delov bi bil namreč preobsežen. Vsebinske omejitve predstavlja tudi uporaba sekundarnih virov v teoretičnem delu magistrskega dela.

Metodološke omejitve se nanašajo na ocenjevanje avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij v prostovoljni organizaciji. Upoštevati je potrebno pristransko ocenjevanje organizacije s strani anketirancev, predvsem pa je potrebno upoštevati pomanjkanje jasno opredeljenih meril za ocenjevanje, pa tudi dejstvo, da gre za prostovoljno organizacijo, kjer se določena nestrinjanja kmalu pokažejo v odhajanju članov iz organizacije. Gre namreč za dejavnost, kjer je vsakdo vključen po svoji lastni volji in odkrivanje pomanjkljivosti ponavadi ne vodi v pozitivno smer. V tem primeru se torej pojavlja problem odkritosti vodij in članov, predvsem zaradi morebitne prepoznavnosti v rezultatih, zato je v tem primeru možnost prikrivanja in subjektivne presoje. Te omejitve sem presegla z uporabo informacij na različnih nivojih, z uporabo sekvenčne analize. V raziskavi je vsak član po določenih kriterijih ocenjeval svojega vodjo, saj je bil cilj ugotoviti, ali se avtentično vodenje v organizaciji pojavlja in ali ga člani zaznavajo in prepoznavajo. Zaradi narave, ki jo imajo prostovoljne organizacije, in načina, kako tovrstne organizacije nastajajo, pa raziskava ni merila večje ali manjše avtentičnosti vodij, temveč zgolj prisotnost avtentičnosti.

Metodološko omejitev predstavlja tudi globinski intervju s ključno osebo prostovoljne organizacije, ker predstavlja pogled z njenega zornega kota in predstavlja mnenje posameznika na položaju vodje organizacije. Mnenje je posledica njegove zaznave dane situacije in oblikovanje njegovega subjektivnega mnenja. Subjektivnost pogledov s strani vodij in članov sem presegla s pomočjo metode triangulacije, ko sem primerjala pogled na isto stvar iz različnih zornih kotov ter tako poskušala bolj objektivizirati poglede.

Časovna omejitev se nanaša na empirični del naloge, ki se nanaša na časovni interval zajemanja podatkov. Anketa je bila izvedena v novembru in decembru 2011. Časovno omejitev predstavljata elektronska anketa in zbiranje podatkov preko vprašanj po elektronski pošti. Predsednikom gasilskih društev so bili namreč po elektronski pošti poslan anketni vprašalniki in dve vprašanji glede zgodovine društev in članstva. Potrebno je sprotno pregledovanje elektronske pošte, saj se v nasprotnem primeru lahko zgodi, da se kaj spregleda.

SKLEP

Gospodarske razmere, s katerimi se soočamo trenutno tako doma kot v svetu, zahtevajo hitre spremembe, hitro prilagajanje in v ljudeh odpirajo nove potrebe ter ponujajo nove priložnosti. Gospodarski krizi, ki se je začela leta 2008 in katere posledice so v intervalih prizadele tako gospodarsko kot družbeno sfero, namreč ni videti konca in prav za letošnje leto je po mnenju mnogih vodilnih gospodarstvenikov pričakovati nov val, ki naj bi bil najhujši doslej. Pogloblja se kriza evra, brezposelnost v Evropi narašča in z revščino se spopada vedno več ljudi. Zato je še pomembneje, da ljudem nudimo oporo, da jih razumemo, da jim damo občutek, da so pomembni ter jim servisiramo storitve, ki si jih sicer ne morejo privoščiti. Pomemben delež pri ustvarjanju boljše klime in splošnega počutja ter varnosti ljudi imajo prostovoljne organizacije. Te na eni strani združujejo ljudi, ki želijo pomagati, in na drugi strani pomagajo tistim, ki to pomoč potrebujejo in so jo pripravljeni sprejeti. Da se ljudje včlanjujejo v posamezne prostovoljne organizacije, gre v veliki meri pripisati njihovim značajskim osebnostim, seveda pa je za sam obstoj in razvoj prostovoljnih organizacij pomemben tudi način, kako prostovoljce vodimo.

Prav tako kot v podjetjih je tudi za prostovoljne organizacije pomemben način vodenja, ki pridobiva na pomenu, saj vpliva na razvoj organizacije. Vodja organizacije je namreč dolžan zagotoviti okolje kjer lahko člani razvijejo svojo odgovornost ter izpolnijo cilje, zaradi katerih so se vključili v prostovoljno organizacijo, ter jim tako pomaga pri njihovi osebnostni in strokovni rasti. Avtentično vodenje kronološko predstavlja relativno nov konstrukt na področju vodenja, znanstveno pa je že zelo dodelan pojem, je tisti, katerega elemente je potrebno vpeljati v prostovoljne organizacije, če jim želimo zagotoviti razvoj. Prav zaradi načina dela v prostovoljnih organizacijah je namreč zelo pomembno, da jih vodijo ljudje, ki so originali in ne kopije, znajo motivirati in pri vodenju ne posnemajo drugih, temveč so takšni kot so. Avtentični vodje se osebno identificirajo s sodelavci ter z organizacijo, v katero so vključeni, zato jim sodelavci sledijo in verjamejo.

Prvi del magistrskega dela proučuje konstrukta prostovoljnih organizacij in prostovoljstva. Pojma sta neločljivo povezana med sabo, saj je zelo težko prostovoljno delo izvajati brez vključenosti v posamezno organizacijo. Obstajajo sicer nekatere oblike prostovoljnega dela, ki se izvajajo izven prostovoljnih organizacij, vendar je večina prostovoljnega dela vpeta v eno izmed oblik prostovoljne organizacije, zato sem tudi sama ta dva pojma obravnavala skupaj. Prostovoljstvo je oblika dela, ki ga ljudje opravljajo brez plačila in v prostem času. O vključitvi v prostovoljno delo se svobodno odločajo. Na oblike in načine prostovoljnega dela imajo vpliv tako motivi, ki jih ima posameznik, ko se odloča za tovrstno dejavnost, kot okolje, ki lahko tovrstno dejavnost podpira ali otežuje. Veliko vlogo pri tem imajo država in različne institucije, ki na eni strani podpirajo razvoj prostovoljstva, na drugi strani pa mu postavljajo neke okvire, predvsem pravne.

V **drugem delu** sem proučila konstrukt avtentičnega vodenja. Gre za relativno nov način vodenja, ki izpostavlja lastnosti vodje, bistvo avtentičnosti pa predstavlja samopoznavanje in samospregledanje vodje ter ohranjanje lastne osebnosti. Avtentični vodja sledi svojemu namenu, vrednotam in integriteti, je samozavesten in pozitiven ter je svojim sodelavcem zgled in mu zaupajo. Avtentični vodja se ne rodi, temveč se vseživljenjsko uči in je tisti, ki neprestano skrbi za samorazvoj, razvoj sodelavcev in razvoj organizacije. Najbolj pridejo njegove originalne lastnosti do izraza v težkih časih in času kriz, saj takrat ljudje drugače dojemajo nekatere stvari. Zato je pomembno, da jih zna v teh trenutkih motivirati, jim zaupa ter spodbudi da se osredotočajo na delo, ki ga opravljajo.

Tretji, krajši del magistrske naloge, je model avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji. Do samega razvoja modela sem prišla z umestitvijo prostovoljstva in avtentičnega vodenja v posamezne okvire. Model je zasnovan na podlagi teoretičnih izhodišč prvih dveh delov magistrskega dela, saj se pri obeh konstruktih, prostovoljstvu in avtentičnem vodenju, pojavijo elementi, ki v nekem danem okolju, v našem primeru je to okolje prostovoljna organizacija, pomagajo pri razvoju prostovoljne organizacije. Model mi je v nadaljevanju služil za razvoj modela avtentičnega vodenja v prostovoljni gasilski organizaciji, ki sem ga razvila v zadnjem delu magistrskega dela.

V **zadnjem delu** naloge sem glede na proučeno teorijo in razviti model avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji naredila študijo primera v prostovoljni gasilski organizaciji, Kraški gasilski zvezi. S kvalitativno analizo, ki sem jo izvedla s pomočjo anonimnih anket med člani in vodji, ter z delno strukturiranim odprtim globinskim intervjujem predsednika Kraške gasilske zveze sem ugotovila, da se v Kraški gasilski zvezi avtentično vodenje pojavlja in, da ga prisotni zaznavajo in prepoznajo. V tem delu sem sestavila tudi priporočila za vodstvo ter na koncu izrisala model avtentičnega vodenja v prostovoljni gasilski organizaciji.

Magistrsko delo je imelo več ciljev, ki sem jih v celoti izpolnila. Preko širšega pregleda teorije s področja prostovoljstva, prostovoljnih organizacij in avtentičnega vodenja, konceptualizacije modela avtentičnega vodenja v prostovoljnih organizacijah ter s kvalitativnim raziskovalnim pristopom na podlagi študije primera sem izpolnila **temeljni cilj** magistrskega dela. Uspešno

sem povezala teorijo in prakso in v študiji primera preko prvotno postavljenega modela avtentičnega vodenja v prostovoljni organizaciji le-tega prilagodila za prostovoljno gasilsko organizacijo. V magistrskem delu sem **potrdila temeljno tezo magistrskega dela**, ki je bila, *da sta prostovoljstvo in vpeljevanje avtentičnega vodenja ključna pri razvoju prostovoljne organizacije v nekem okolju*. Potrdila sem tudi **obe hipotezi**, in sicer *da je v Kraški gasilski zvezi prisotno avtentično vodenje*, kar je bila hipoteza 1, ter *da člani Kraške gasilske zveze avtentično vodenje zaznavajo in prepoznavajo*, kar je bila hipoteza 2.

LITERATURA IN VIRI

1. Arhiv Kraške gasilske zveze (2011). *Podatki o številu članov in letu ustanovitve društev v KGZ*.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive form of leadership. *The leadership Quaterly*, 16, 315–338.
3. Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
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 Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
5. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475–493.
6. Črnak Meglič, A. (1998). Obseg, struktura in financiranje neprofitnih volonterskih organizacij v Sloveniji. *Zbornik strokovnih prispevkov. Vloga in financiranje NVO*. Ljubljana: Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo.
7. Črnak Meglič, A., & Vojvonovič, M. (1998). Razvoj, vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji. *Zbornik strokovnih prispevkov. Zbornik Vloga in financiranje NVO* (str. 3–18). Ljubljana: Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo.
8. Črnak Meglič, A., & Vojvonovič, M. (1997). Vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji. *Družboslovne razprave*, 13(24/25), 152–178.
9. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
10. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). *Kako avtentični vodja ste?*(str. 52–53). Najdeno 2. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5192/16_Kako_avtenticni_vodja_ste.pdf
11. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J., (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d. d. *Organizacija*, 41(2), str. A97–A105.
12. Dobkin Hall, P. (1992). *Inventing the non profit sector and other essays on philanthropy voluntarism and non profit organizations*. London: the John Hopkins University press.
13. Eldson, K. (1998). Prostovoljne organizacije in izobraževanje odraslih. *Andragoška spoznanja*, 1/2, 24–29.
14. Etični kodeks organiziranega prostovoljstva. (2006, 14. januar). Najdeno 9. novembra 2011 na spletnem naslovu http://www.prostovoljstvo.org/resources/files/pdf/kodeks/eticni_kodeks.pdf
15. European Volunteer Centre. (2006). *Country report on the legal status of volunteers in Austria*. Brussels. Najdeno 29. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.cev.be/data/File/Austria_06.pdf
16. Evers, A. (1995). Part of the Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area, *Voluntas*, 6(2), 159–182.

17. Gardner, W. L., Colister C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of literature and research agenda. *The leadership Quaterly*, 22, 1120–1145.
18. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
19. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
20. Gasilska zveza Slovenije. (2010). *Zgodovina gasilstva (delovno gradivo za tekmovanja gasilske mladine)*. Najdeno 7. januarja 2012 na spletnem naslovu http://www.gasilec.net/uploads/datoteke/Nevenka/zgodovina_gasilstva.pdf
21. George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
22. George, B. W. (2004). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey Bass A Wiley Imprint.
24. George, B. W. (b.l.). Leadership Is Authenticity, Not Style. *Publikacija*. Najdeno 30. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/16/07879734/0787973416.pdf
25. Giambatista, R. C., Rowe G. W., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963–991.
26. Grobelšek, A., (2005). Supervizija in prostovoljno delo. *Ljubljana. Socialna pedagogika*, 9(1), 39–60.
27. Gruban, B. (2007). Idealni profil sodobnega: nepopolnost? Najdeno 12. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/>
28. Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (2007). Aesthetic Leadership. *The leadership Quaterly* 18, 544–560.
29. Hanžek, M., & Gregorič, M. (2001). *Poročilo o človekovem razvoju – Slovenija 2000/2001: II del*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
30. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
31. Hassan, D., & Faezeh, R. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society*, 6(11), 421–436.
32. Hauptman, G. (2011): *Spodbujanje prostovoljnega dela v lokalnem okolju*. Ljubljana: Konzorcij višjih šol za izvedbo projekta IMPLETUM.
33. Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and non profit organizations*, 14(2), 167–187.
34. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 646–661.

35. Johansson, G., Sandahl, C., & Andershed, B. (2011). Authentic and congruent leadership provoding excellent work in palliative care. *Leadership in Health Services*, 24(2), 135–149.
36. Kolarič, Z., & Rakar, T. (2010). *Obseg, struktura in vloga/funkcija slovenskih civilno-družbenih organizacij* (študija primera). Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za socialno varstvo.
37. Kolarič, Z. (2003). Neprofitne-volonterske organizacije in njihov razvoj od volontarizma k profesionalizmu. *Teorija in praksa*, 40(1), 37–56.
38. Kolarič, Z., Černak Meglič, A., & Vojinovič, M., (2003). *Zasebne-neprofitno volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
39. Kolarič, Z. (2002). Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V D. Jalovac (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 29–43). Ljubljana: Radio Študent; Študentska organizacija Univerze v Ljubljani; Visoka šola za management v Kopru. Koper: Visoka šola za management.
40. Kristančič, A. (2004). Etična načela prostovoljnega dela. V M. Vaupotič (ur.), *Evropska unija priložnost tudi za starejše* (str. 33–34). Ljubljana: Zveza za tehnično kulturo Slovenije.
41. Kvaternik, P. (2010). *Prostovoljno delo. Teološki temelji in pastoralna aplikacija prostovoljstva v Cerkvi* (Skripta za visokošolski program) Ljubljana: Teološka fakulteta.
42. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
43. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 64–74.
44. Lloyd-Walker, B., & Walker D. (2011). Authentic Leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383–395.
45. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive Organizational Scholarship* (str. 241– 261). San Francisco: Barrett-Koehler.
46. May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. Y. L., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of authentic Leadership. *New York: Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
47. Mesec, B. (2006). *Življenjski cikel nepridobitne organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
48. Mesec, B. (2001). Nova generacija prostovoljcev, ki prihaja. *Socialno delo*, 40(6). 329–333.
49. Mikuš Kos, A. (1996). Prostovoljno delo v bolnišnicah in socialnih zavodih. *Obzornik zdravstvene nege*, 30(3/4), 89–96.
50. Monnier, L., & Thiry, B. (1997). The general Interest: Its Architecture and Dynamics. V *Annals of Public and Co-operative Economics*, 68(3), (str. 313–333). CIREC, Oxford, UK and USA: Blackwell Publishers.
51. Northouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and Practice*. ZDA: Sage Publications.
52. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji, *Organizacija znanja*, 14(1/2), 4–11.
53. Penger, S. (2006). *Učeka se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Penger, S. (b.l.). Avtentično vodenje s poudarkom na razvoju pozitivnega psihološkega kapitala *Interaktivna delavnica*. Najdeno 12. aprila 2011 na spletnem naslovu

- http://miha.ef.unilj.si/_dokumenti3plus2/196123/Avtenticno_vodenje_pozitivni_psiholoski_kapital_Penger_Sandra_25_2_2011.pdf
55. Pestoff, V. A. (1992). Third Sector and Co-operative Services – An Alternative to Privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15(1), 21–45.
 56. Peterlin, J. (2005). *Strategije vključevanja, motiviranja in ohranjanja prostovoljcev v neprofitnih organizacijah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 57. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 58. Pravila gasilske službe. *Uradni list RS* št. 52/2010.
 59. Pravilnik o področjih prostovoljnega dela in vpisniku. *Uradni list RS* št. 48/2011.
 60. Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC (2008). *Primerjalno pravna analiza ureditve prostovoljskega dela*. Najdeno 28. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.sodeluj.net/pic-ceetrust/images/stories/projekti/prostovoljstvo/primerjalnopravna_analiza-pic.pdf
 61. Ramovš, J. (2007). *Prostovoljski dnevnik pri osebnem prostovoljskem delu z ljudmi in učenju lepega medčloveškega sožitja*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
 62. Ramovš, J. (2001). Prostovoljstvo pri delu z ljudmi in za ljudi. *Socialno delo*, 40(6). 313–322.
 63. Rop, A. (1996). *Odnos države do prostovoljnega dela* (Zbornik prispevkov). Ljubljana: 1. slovenski kongres prostovoljcev
 64. Rus, V. (1994). *Management v neprofitnih organizacijah*. V delu: S. Možina et al. (ur.) Management. Radovljica: Didakta.
 65. Rustja, R. (2005). *Gasilski almanah za južno Primorsko*. Samozaložba.
 66. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996): *The emerging non profit sector* (an overview). New York: Manchester University Press.
 67. Schwarz P. (1996). *Management in Nonprofit Organisationen* (2. Aufl). Bern: Paul Haupt.
 68. Sheard, J. (2005). From lady bountiful to active citizen: Volunteering and the voluntary sector. V Smith, J. D., Rodhester, C., & Hedley, R. (ur.). *An introduction to the Voluntary sector* (str. 114–127). Routledge, London, New York.
 69. Smith, A. (1995). An analysis of altruism: a concept of caring. *Journal of advanced Nursing*, str. 785–790.
 70. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
 71. Svetlik, I. (2002). Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V D. Jalovac (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 93–104). Ljubljana: Radio Študent. Študentska organizacija Univerze v Ljubljani: Visoka šola za management v Kopru. Koper: Visoka šola za management.
 72. Šporar P. (2002). Oris aktualnega dogajanja na področju nevladnih organizacij v Sloveniji in trendi za prihodnost. V D. Jalovac (ur.) *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 313–338). Ljubljana: Radio Študent. Študentska organizacija Univerze v Ljubljani: Visoka šola za management v Kopru. Koper: Visoka šola za management.
 73. Tavčar, M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.

74. Ule Nastran, M. (2000a). *Temelji socialne psihologije* (3. Izdaja). Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
75. Ule Nastran, M. (2000b). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
76. Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje (2007). *Povzetek načrta zaščite in reševanja ob velikem požaru v naravnem okolju*. Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije. Najdeno 20. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.sos112.si/slo/tdocs/povzetek_pozar.pdf
77. Usmeritve 15. Kongresa gasilske zveze Slovenije (2008). Najdeno 6. januarja 2012 na spletni strani <http://www.gasilec.net/organizacija/o-nas>
78. Vojnovič, M. (b.l.). *Socialna blaginja ni nujno strošek*. Najdeno 25. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/2651/SOCIALNA%20BLAGINJA%20NI%20NUJNO%20STRO%C4%B9%C2%A0EK.pdf>
79. Vrečko, I. (2003). *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij v Sloveniji za obdobje 2003-2008*. Združenje za projektni management Slovenije. Najdeno 15. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/Strategija-NVO.pdf
80. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*, 40(2), 110–118.
81. Walumbwa, F., Wernsing, T., Avolio, B., Peterson, S., & Gardner, W. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
82. Wong, C. A. (2008). *The role of authentic leadership in Nursing and Healthcare* (doktorska disertacija). Edmonton, Alberta: Healthcare university of Alberta.
83. Zakon o prostovoljstvu. *Uradni list RS* št. 10/2011.
84. Zavod za gozdove Slovenije. (2011). *Požarna ogroženost slovenskih gozdov*. Najdeno, 20. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.zdravgozd.si/dat/dogodki/20.pdf>
85. *Zgodovina gasilske zveze Slovenije*. Najdeno 6. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.gasilec.net/organizacija/zgodovina>
86. Zohar, D., & Marshall, I. (2006). *Duhovni kapital*. Ljubljana: Tozd d.o.o.
87. Žorga, S. (1996). Kaj lahko ponudimo prostovoljcem in zakaj: model mentorske supervizije in usposabljanja. *Socialno delo*, 35(4), 275–282.
88. Žorga, S. (1992). Kaj imajo prostovoljci od prostovoljnega dela? *Psihološka obzorja*, 1(1), 87–89.

PRILOGE

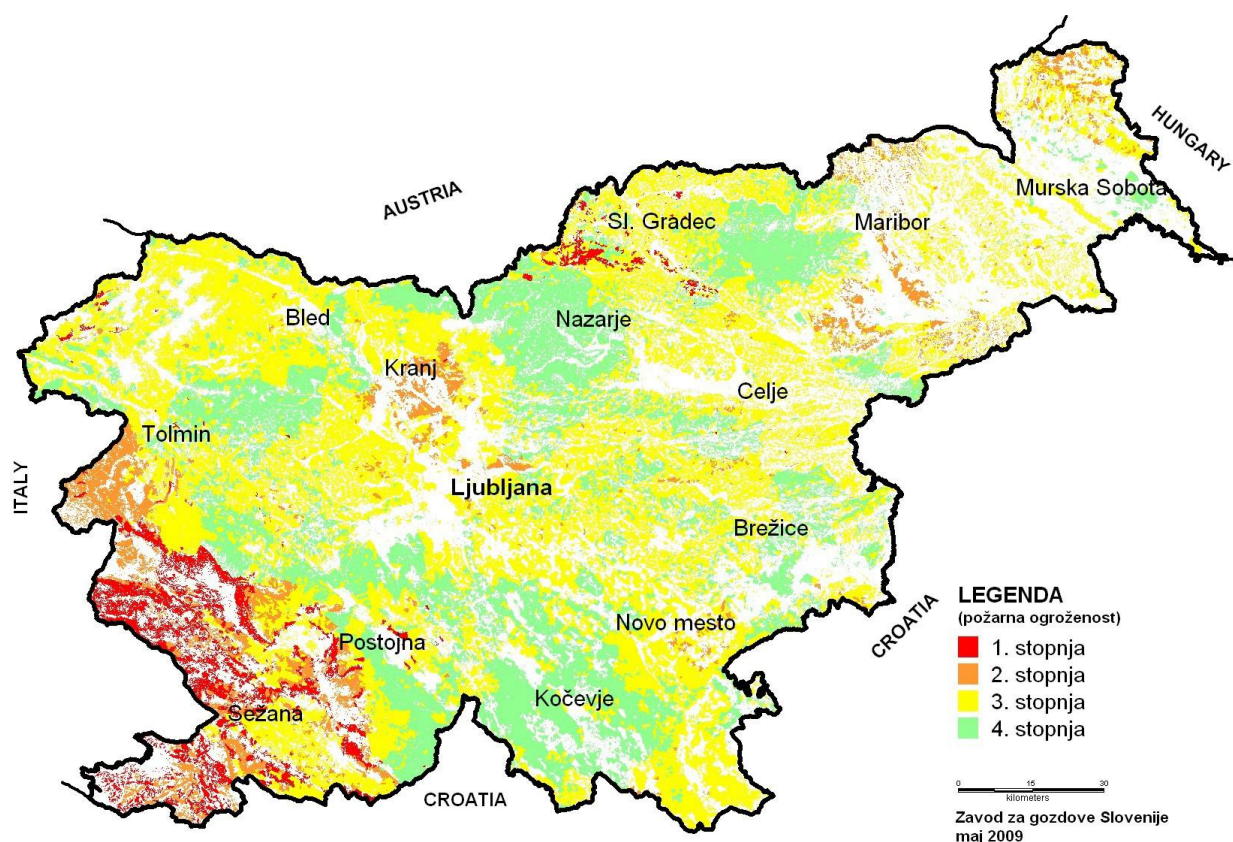
KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slika požarne ogroženosti naravnega okolja v Republiki Sloveniji	1
Priloga 2: Izhodiščni vprašalnik odprtega polstrukturiranega intervjuja za predsednika KGZ	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik za vodje I – predsednike in vodje II – poveljnike KGZ	4
Priloga 4: Anketni vprašalnik za člane prostovoljne gasilske organizacije KGZ	6

Priloga 1: Požarna ogroženost naravnega okolja v Republiki Sloveniji

Uprava Republike Slovenije za zaščito in reševanje je leta 2007 pripravila povzetek načrta zaščite in reševanja v naravnem okolju, kjer je upoštevala, da na požarno ogroženost vplivajo predvsem dejavniki, kot so klimatske značilnosti, vrsta tal in drevesne vrste ter vlažnost biomase, stanje sestojev in bližina potencialnih povzročiteljev požarov. Zato je Zavod za gozdove Slovenije po posebni metodi in tudi s pomočjo dolgoletnih statističnih podatkov ogrožene gozdove razvrstil po stopnji potencialne ogroženosti v štiri stopnje, katerih porazdelitev po Sloveniji prikazuje spodnja slika, in sicer:

1. stopnja – zelo velika požarna ogroženost gozdov
2. stopnja – velika požarna ogroženost gozdov
3. stopnja – srednja požarna ogroženost gozdov
4. stopnja – majhna požarna ogroženost gozdov



Vir: Požarna ogroženost slovenskih gozdov, Zavod za gozdove Slovenije, 2011.

Priloga 2: Izhodiščni vprašalnik odprtega polstrukturiranega intervjuja za predsednika Kraške gasilske zveze

1. del: Zaznavanje in prepoznavanje avtentičnega vodenja v Kraški gasilski zvezi

1. Katere značilnosti bi moral imeti dober vodja in zakaj?
2. Ali menite, da sta optimizem in samozavest pri vodji pomembna?
3. Kako na vodjo vplivajo člani z vodstvenega vidika, z mentorskega vidika in z vidika nasledstva in kako s tega vidika na člane gledate sami?
4. Kdo je po vašem mnenju najprimernejši za vodjo prostovoljne gasilske organizacije in katere lastnosti mora imeti še posebej dobro razvite?
5. Ali je to, da je nekdo primeren za vodjo, odvisno od časa prisotnosti v gasilski organizaciji, lastnosti, ki jih ima, interesov, okolja ali česa drugega?
6. Kaj vas motivira pri vodenju prostovoljne organizacije in katere značilnosti, da se po vašem mnenju združujejo pod terminom prostovoljstvo?
7. Kako se razlikuje vodenje organizacijskega dela organizacije od operativnega dela?

2. del: Komentar rezultatov anket vodij I – predsednikov društev in vodij II – poveljnikov društev v Kraški gasilski zvezi

1. Pri proučevanju predsednikov in poveljnikov smo pri vprašanju lastnosti vodje prostovoljne organizacije prišli do različnih ugotovitev glede vodilne lastnosti. Ali lahko komentirate rezultate, in poveste zakaj je po vašem mnenju prišlo do razhajanja?
2. Če primerjamo podatke, o tem koliko časa mora biti nekdo v organizaciji, vidimo, da se rezultati razlikujejo, saj na operativnem področju vlogo vodje članom zaupate prej kot na organizacijskem nivoju. Zakaj?
3. Na vodilnih položajih so 100 % moški, kljub temu da je populacija razgibana, saj je v gasilsko organizacijo vključenih veliko žensk. Zakaj menite, da so moški primernejši za tovrstne vloge. Kje in kdaj bi vodja lahko bila tudi ženska?

Priloga 3: Anketni vprašalnik za vodje I – predsednike in vodje II – poveljnike Kraške gasilske zveze

Spoštovani!

Prosim Vas za pomoč pri raziskovanju vodenja v okviru moje magistrske naloge. Pred Vami je anonimna anketa, ki Vam ne bo vzela več kot 20 minut. Za razvoj prostovoljne organizacije je pomemben vodja. Lastnosti, ki jih zaznamo pri vodji, se izkazujejo v uspešnosti organizacije, poleg tega pa tudi v članih ter v dolgoročnem razvoju prostovoljne organizacije. Reševanje anketnega vprašalnika bo pomembno vplivalo na razvoj prostovoljnih organizacij v prihodnje. Zagotovljena je anonimnost anketirancev. Prosim vas, da na vprašanja odgovarjate čim bolj iskreno in natančno. Odgovori naj odražajo izključno vaša dejstva, značilnosti in lastnosti, da bodo pridobljeni podatki odrazili resnično stanje v prostovoljni organizaciji.

1. Prosim, da kot odgovor označite ustrezno številko glede na to, kaj menite o sebi. Pri tem upoštevajte: 1 = sploh se ne strinjam, 2 = se ne strinjam, 3 = delno se strinjam, 4 = se strinjam, 5 = popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Delno se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Pri končnih odločitvah upoštevam mnenje ostalih članov.	1	2	3	4	5
Pri vodenju me motivirajo osebna prepričanja in ne doseganje statusa in osebnih koristi.	1	2	3	4	5
Poznam svoje značilnosti in se zavedam svojega znanja.	1	2	3	4	5
Obvadam svoje vedenje.	1	2	3	4	5
Ohranjam odprt odnos do ostalih članov.	1	2	3	4	5
Člani me zaznavajo kot človeka, ki se zaveda lastnih in tujih vrednot.	1	2	3	4	5
Vodja se ne rodi, temveč se razvija celo življenje.	1	2	3	4	5
Kot mentor lahko pomagam članom pri razvoju in se iz tega tudi sam naučim.	1	2	3	4	5
Naslednike je potrebno pravočasno in dobro pripraviti.	1	2	3	4	5

2. Po koliko letih v članstva v prostovoljni organizaciji vam je bila zaupana vloga vodje?

- a) manj kot 5 let
- b) od 5 do 10 let
- c) od 10 do 15 let
- d) od 15 do 20 let
- e) nad 20 let

3. Ali menite, da je osebnost človeka ključna pri vstopu v prostovoljno organizacijo, in ali so mogoče bolj kot osebnost odločilne druge značilnosti? Če da, katere?

4. Katere lastnosti mora po vašem mnenju imeti dober vodja prostovoljne organizacije?

5. Kaj vas motivira pri vodenju prostovoljne organizacije?

6. Odsotnost plačila je eden ključnih elementov prostovoljstva. S čim in na kakšen način lahko vi kot vodja prostovoljne organizacije vplivate, da se ljudje kljub nedenarnim nagradam učinkovito vključijo v prostovoljstvo?

7. Ali ste na profesionalnem področju povezani z dejavnostjo, s katero se ukvarjate prostovoljno, in kakšna je vaša povezanost? Ali jo jemljete kot prednost ali kot oviro pri vodenju prostovoljne organizacije in zakaj?

Hvala za sodelovanje!

Priloga 4: Anketni vprašalnik za člane prostovoljne gasilske organizacije Kraške gasilske zveze

Spoštovani!

Prosim Vas za pomoč pri raziskovanju vodenja v okviru moje magistrske naloge. Pred Vami je **anonimna anketa**, ki Vam ne bo vzela **več kot 15 minut**. Za razvoj prostovoljne organizacije je odnos med člani in vodjo zelo pomemben. Odnos, ki ga imajo vodje in člani, namreč vpliva na to, kako delujejo prostovoljne organizacije. Pomembni so motivi, zakaj nekdo vstopa v tovrstno organizacijo, kaj delovanje v prostovoljstvu kot človeku pomeni in kaj ga nauči. Z vašimi odgovori na to anketo bom lahko prikazala, ali način vodenja vpliva na razvoj prostovoljne organizacije, in podala mnenja ter predloge za izboljšavo. **Zagotovljena je anonimnost anketirancev**. Prosim vas, da na vprašanja odgovarjate čim bolj iskreno in natančno.

Prosim, da kot odgovor označite ustrezno številko glede na to, kaj menite **o vaših vodjih, kako ju zaznavate ter kako ocenjujete sebe**. Pri tem upoštevajte: **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = delno se strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

1. Vodja I – PREDSEDNIK:

Lastnosti vodje	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Delno se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Je samozavesten.	1	2	3	4	5
Je optimističen	1	2	3	4	5
Pri odločitvah upošteva mnenje ostalih članov.	1	2	3	4	5
Se zaveda svojih lastnih vrednot in znanja.	1	2	3	4	5
Se zaveda vrednot in znanja članov.	1	2	3	4	5
Deluje kot mentor in nas pri tem veliko nauči.	1	2	3	4	5
Znanje in izkušnje so mu zelo pomembne.	1	2	3	4	5
Gradi na svojem znanju in izkušnjah.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarja.	1	2	3	4	5
Je pristranski.	1	2	3	4	5
Se zaveda svojih prednosti.	1	2	3	4	5
Se zaveda svojih slabosti.	1	2	3	4	5
Zaveda se minljivosti položaja in pomembnosti naslednika.	1	2	3	4	5

2. Vodja I – PREDSEDNIK:

Lastnosti vodje	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Delno se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Je samozavesten.	1	2	3	4	5
Je optimističen	1	2	3	4	5
Pri odločitvah upošteva mnenje ostalih članov.	1	2	3	4	5
Se zaveda svojih lastnih vrednot in znanja.	1	2	3	4	5
Se zaveda vrednot in znanja članov.	1	2	3	4	5
Deluje kot mentor in nas pri tem veliko nauči.	1	2	3	4	5
Znanje in izkušnje so mu zelo pomembne.	1	2	3	4	5
Gradi na svojem znanju in izkušnjah.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarja.	1	2	3	4	5
Je pristranski.	1	2	3	4	5
Se zaveda svojih prednosti.	1	2	3	4	5
Se zaveda svojih slabosti.	1	2	3	4	5
Zaveda se minljivosti položaja in pomembnosti naslednika.	1	2	3	4	5

3. Član prostovoljne organizacije:

Lastnosti člana	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Delno se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Sem optimističen	1	2	3	4	5
V prostovoljstvo sem vključen po svoji volji.	1	2	3	4	5
Za prostovoljstvo so nedenarne nagrade pomembne.	1	2	3	4	5
V primeru denarnih nagrad bi v prostovoljstvo vlagal več energije in časa.	1	2	3	4	5
Čutim veliko pripadnost organizaciji, v katero sem vključen.	1	2	3	4	5
V prostovoljstvu pridobivam znanje in izkušnje, ki jih lahko koristno uporabim drugje.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Prostovoljno delo mi pomaga pri osebnem razvoju.	1	2	3	4	5
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Lažje zaupam nekomu, ki o področju, na katerem dela, veliko ve.	1	2	3	4	5

4. Ocenite, koliko po vašem mnenju določena naštetá dejstva vplivajo na vašo vključenost v prostovoljno organizacijo. Pri tem upoštevajte: **1** = sploh ne vplivajo, **2** = ne vplivajo, **3** = delno vplivajo, **4** = vplivajo, **5** = zelo vplivajo.

	Sploh ne vplivajo (1)	Ne vplivajo (2)	Delno vplivajo (3)	Vplivajo (4)	Zelo vplivajo (5)
Okolje	1	2	3	4	5
Prosti čas	1	2	3	4	5
Osebnost vodje	1	2	3	4	5
Osebni interes	1	2	3	4	5
Osebná rast	1	2	3	4	5
Splošni interes	1	2	3	4	5
Skupni interes	1	2	3	4	5
Odnosi znotraj organizacije	1	2	3	4	5
Nagrada	1	2	3	4	5

5. Koliko let ste aktivni član gasilske prostovoljne organizacije?

- a) manj kot 5 let
- b) od 5 do 10 let
- c) od 10 do 15 let
- d) od 15 do 20 let
- e) več kot 20 let

6. Status

- a) Zaposleni delavec
- b) Nezaposlen
- c) Samozaposlen
- d) Dijak/Študent
- e) Upokojenec

7. Spol

- a) Moški
- b) Ženski