

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN DELA NA DALJAVO NA
PRIMERU PODJETJA 1337WORKS AB**

Ljubljana, januar 2021

NIKA GRIČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Gričar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in dela na daljavo na primeru podjetja 1337Works AB, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	4
1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	5
1.2 Avtentični vodje	7
1.2.1 Sposobnosti avtentičnih vodij.....	9
1.2.1.1 Razvoj upanja	10
1.2.1.2 Razvoj zaupanja med člani tima	11
1.2.1.3 Razvoj pozitivnih čustev.....	13
1.2.1.4 Razvoj optimizma med sodelavci	15
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	17
1.3.1 Samozavedanje	18
1.3.2 Samoregulacija	18
1.3.3 Vedenje pri vodenju.....	19
1.3.4 Pozitiven psihološki kapital.....	19
1.3.5 Lasten pozitiven razvoj	20
1.4 Rezultati avtentičnega vodenja.....	21
2 DELO NA DALJAVO	22
2.1 Oblike dela na daljavo	23
2.2 Izzivi dela na daljavo	24
2.3 Prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo.....	25
2.3.1 Prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo z vidika zaposlenih.....	25
2.3.2 Prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo z vidika podjetij.....	26
2.4 Vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo	27
2.4.1 Lastnosti zaposlenih, ki ustrezajo delu na daljavo	28
2.4.2 Primerna področja za delo na daljavo.....	29
2.4.3 Izmenjava informacij	29
2.5 Potrebna tehnologija za delo na daljavo.....	30
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN DELU NA DALJAVO	31
3.1 Predstavitev preučevanega podjetja	31
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	33

3.2.1	Cilji raziskave.....	33
3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	34
3.2.3	Metodologija raziskave	34
3.2.4	Oblikovanje vprašalnika.....	35
3.2.5	Oblikovanje intervjuja.....	38
3.2.6	Omejitve raziskave	39
3.3	Analiza primarnih podatkov in interpretacija rezultatov	39
3.3.1	Predstavitev vzorca	39
3.3.2	Rezultati vprašalnika na temo avtentičnega vodenja	40
3.3.3	Rezultati vprašalnika na temo dela na daljavo	43
3.3.4	Analiza intervjuja z direktorjem podjetja 1337Works AB.....	45
3.4	Analiza raziskovalnih vprašanj in sklepne ugotovitve raziskave.....	47
3.4.1	Raziskovalna vprašanja	47
3.4.2	Sklepne ugotovitve.....	49
3.4.3	Priporočila in smernice vodstvu	50
SKLEP.....		51
LITERATURA IN VIRI.....		53
PRILOGE		59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava avtentičnih in tradicionalnih vodstvenih lastnosti	8
Tabela 2: Nasveti za vpeljavo upanja na delovna mesta.....	11
Tabela 3: Pomembnost preučevanja čustev pri procesu vodenju.....	13
Tabela 4: Rezultati avtentičnega vodenja.....	22
Tabela 5: Ključne kompetence za uspešno delo na daljavo	24
Tabela 6: Prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo	25
Tabela 7: Orodja za delo na daljavo.....	31
Tabela 8: Lastna avtentičnost.....	36
Tabela 9: Avtentičnost vodje.....	36
Tabela 10: Prednosti dela na daljavo.....	37
Tabela 11: Pomanjkljivosti dela na daljavo	38
Tabela 12: Priporočila in smernice vodstvu	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja	6
Slika 2: Trikotnik zaupanja.....	12
Slika 3: Tri metode za gojenje čustvene kulture	15
Slika 4: Model razvoja avtentičnega vodenja z uporabo samozavedanja in samoregulacije	17
Slika 5: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala	20
Slika 6: Logotip podjetja 1337Works AB	32
Slika 7: Načrt raziskave.....	35
Slika 8: Starost.....	39
Slika 9: Lastna avtentičnost zaposlenih.....	40
Slika 10: Značilnosti lastne avtentičnosti zaposlenih	41
Slika 11: Avtentičnost vodje.....	42
Slika 12: Značilnosti avtentičnosti vodje.....	42
Slika 13: Prednosti dela na daljavo	43
Slika 14: Pomanjkljivosti dela na daljavo	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Intervju z direktorjem.	4
Priloga 3: Izgled anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1KA.....	10

UVOD

Vodenje v težkih časih postaja vse bolj zahtevno. Izzivi, ki jih prinaša sodobni čas, zahtevajo drugačen pogled na obnovitev in ohranitev zaupanja, upanja in optimizma. Prav ti izzivi zahtevajo pomoč zaposlenim pri iskanju smisla in povezanosti na način graditve novega samozavedanja s pristnim povezovanjem z vsemi deležniki, zato je za doseganje želenih rezultatov ključno **avtentično vodenje** (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 103). Avtentični vodja identificira 5 elementov pri vodenju: razume namen vodenja, se zaveda vrednosti, vodi s srcem, vzpostavlja povezane odnose in dokazuje samodisciplino (George, 2003, str. 18).

Začetek leta se je zaradi pandemije Covid-19 skoraj za vse povsem spremenil. **Delo na daljavo** je v letu 2020 postala vsakodnevna praksa. Do začetka aprila je 3.9 milijarde ljudi po svetu večino svojih vsakodnevnih dejavnosti, kot so učenje, nakupovanje, telovadba in podobno, opravljalo od doma. Ne preseneča dejstvo, da je na vrhu seznama dejavnosti delo na daljavo (Pruett, 2020). Podatki na statističnem portalu Statista kažejo, da je od avgusta 2020 dalje po pandemiji Covid-19, skoraj polovica delavcev v Združenem kraljestvu delalo od doma pet dni na teden ali več, le 30 % delavcev pa je odgovorilo, da od doma ne delajo (Clark, 2020). Delo na daljavo je oblika organiziranega dela z uporabo informacijske tehnologije. V kontekstu delovne pogodbe med delodajalcem in delavcem se delo lahko opravlja tudi na lokaciji zaposlenega (Melo & de Abreu e Silva, 2017).

Posledice pandemije Covid-19 so podjetja postavile pred nove izzive. Ukrepi vseh držav po svetu so bili tako drastični, da so se morala podjetja v veliki meri začeti prilagajati. V mnogih organizacijah so se tako prvič srečali z vpeljavo dela na daljavo. Prva oblika dela na daljavo je bila predstavljena v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v Združenih državah Amerike. Takrat so se soočali z naftno krizo, zato je bil eden izmed glavnih argumentov dela na daljavo prihranek goriva in energije, glede na visoke cene v tistem času. Dandanes je ta oblika dela zopet v porastu zaradi vse bolj dostopne tehnologije (Tahavori, 2014).

Delo na daljavo ima prednosti in pomanjkljivosti. Če se ga podjetja lotijo na pravi način ter s pravilnim pristopom vodenja, lahko delo na daljavo prinaša boljše učinke kot običajno delo v pisarni. Prav iz rezultatov fokusne skupine s kadrovskimi vodji na temo izzivov vodenja na daljavo so ugotovili sledeče: Podjetja so se začela soočati z digitalno in tehnično podhranjenostjo, toga zakonodaja za delo na daljavo, nepripravljenostjo zaposlenih za delo od doma, odsotnostjo protokolov in dogovorov za delo na daljavo, neznanjem facilitiranja ekip na daljavo ter s pomanjkljivo razvitimi kompetencami na področju vodenja zaposlenih na daljavo (Bervar Kotolenko, 2020).

Vzpostavitev sistematičnega načina vodenja je ključna za uspešnost in učinkovitost zaposlenih v podjetjih. Glede na to, da govorimo o vodenju na daljavo, kjer si želimo ustvariti čim boljšo povezavo med vsemi člani tima, je bistveno, da strmimo k t. i.

avtentičnemu vodenju, saj le-ta temelji na predpostavki, da udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104).

Prav v časih, ko se človeštvo po svetu sooča z nepredvidljivimi okoliščinami, se je potrebno osredotočiti na resnično vodstvo. Javne, zasebne in celo prostovoljne organizacije se spopadajo z izzivi, kot so terorizem, etični zlomi in virusi. Zaradi teh izzivov se je potrebno osredotočiti na ponovno vzpostavitev zaupanja, upanja in optimizma (Avolio & Gardner, 2005). Paladin (2020) omenja, da vodja s komuniciranjem vpliva na sodelavce, zato je jasno, da svojih funkcij brez ustreznega komuniciranja ne more kakovostno izvajati. Metaanaliza Gallupa je odkrila štiri univerzalne potrebe ljudi, ki jih naj bi imeli vodje: zaupanje, sočutje, stabilnost in upanje (Harter, 2020). Nujno je, da so te potrebe zadovoljene še posebej v času kriz, kot nas je doletela v letošnjem letu.

Lazarević (2017) izpostavlja, da ne moremo govoriti o učinkovitem vodenju, v kolikor vodje svojim zaposlenim zgolj dajejo navodila, kako naj ti delajo in izvajajo delovne aktivnosti, pač pa je potrebno, da sprašujemo zaposlene, kaj si želijo in kaj potrebujejo. Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 105) pravijo, da so sodobni avtentični vodje pri zaposlenih sposobni spodbuditi akcijo, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo z namenom, da vsi zaposleni neprestano izboljšujejo rezultate. Na nek način torej govorimo o informiranju, kar pomeni, da vodje sodelavce informirajo redno, pravočasno, korektno in natančno. Ključno je, da vodje preverijo, ali zaposleni dobijo vse informacije v celoti, obenem pa preverjajo, da so informacijo pravilno razumeli (Mihelič, 2010, str. 30).

Murray (2013) izpostavlja, da mora dober vodja slediti 12 načelom vodstvene komunikacije. Ena izmed teh je, da se morajo vodje osredotočiti na ključne odnose, saj je organizacija odvisna od uspeha in vzpostavljanja zaupanja. Predlaga, naj vodje uporabijo čim več zgodb in anekdot, da spodbudijo pravilno vedenje, in naj se zavedajo signalov, ki jih pošiljajo zaposleni. Zgodbe lahko pomagajo zgraditi zaupanje, prenašajo vrednote, delijo vizijo prihodnosti in ustvarjajo občutek za kolektivni namen. Vodje, ki izkažejo sočutje z izkazovanjem resnične skrbi za druge in so iskreni glede svoje ranljivosti najhitreje gradijo zaupanje (Bradley, 2020, str. 84).

Vodenje na daljavo ni enostavno. Kažejo se številne pomembne pomanjkljivosti. Vodje so postavljene pred izziv, kako nadzirati produktivnost in zavzetost svojih podrejenih. Prihaja do ovir pri timskem delu, saj imajo člani ekipe zmanjšano sposobnost gradnje skupnega razumevanja, zmanjšanost zaupanja med člani ekipe, zmanjšanost kakovosti in pogostosti izmenjave informacij med ekipo (Boell, Cecez & Campbell, 2016). A na drugi strani lahko s pravilnim pristopom vodenja na daljavo dosežemo bistvene številne potencialne koristi za zaposlene in organizacijo. Pogosto se omenja, da delo na daljavo prispeva k večji prožnosti in avtonomiji delavcev. Prav tako opažajo, da imajo zaposleni na daljavo več svobode pri strukturiranju svojega dela in prav to jim omogoča, da delajo v skladu s svojim ciklom produktivnosti in časom. Se pa kažejo tudi pomanjkljivosti, namreč delo na daljavo lahko za nekatere ambiciozne delavce postane neugodno, saj si želijo povečati svojo delovno

aktivnost in delajo izven svojega delovnega časa. Delavci se prav tako soočajo s pomanjkanjem fizičnega stika s sodelavci kot tudi organizacijo, saj so v študijah ugotovili, da se je povečala t. i. čustvena izčrpanost zaradi nizke socialne podpore (Charalampous, Grant, Tramontano & Michailidis, 2018).

Lamovšek, Černe in Kaše (2020) pravijo, da delo na daljavo postaja vse bolj uveljavljeno in nenazadnje tudi zaželeno oziroma za konkurenčnost celo nujno. Menedžerji morajo vedeti s katerimi značilnostmi oblikovanja dela lahko spodbudijo pozitivne izide. Tu je predvsem govora o zadovoljstvu zaposlenih in njihovi uspešnosti pri delu ter kako zmanjševati negativne posledice, kamor sodita stres in izgorelost.

Namen magistrskega dela je sprva v teoretičnem delu predstaviti in povezati zgoraj omenjena konstrukta. V drugem delu je namen raziskovalnega dela na primeru izbranega podjetja analizirati povezanost avtentičnega vodenja in dela na daljavo. Teoretični del je namenjen predstavitvi pomembnejših konstruktov, kot so avtentično vodenje, predstavitev avtentičnih vodij oz. vrlin in elementov te oblike vodenja, delo na daljavo, prednosti in slabosti oblike organiziranega dela na daljavo ter izzivi dela na daljavo. V nadaljevanju mi bo teoretični del služil kot temelj za raziskavo povezave med avtentičnim vodenjem in delom na daljavo. Koncepta, ki ju obravnavam, igrata pomembno vlogo, saj avtentični stil vodenja pripomore k uspešnejšemu delu na daljavo, ker le-ta temelji na zaupanju in optimizmu. Rezultate raziskovalnega dela bom primerjala s teorijo in ugotovila, kako pomembno vlogo igra avtentično vodenje pri delu na daljavo v realnosti tako za zaposlene kot tudi za vodstvo.

Glavni cilj magistrskega dela je pojasniti vlogo avtentičnega vodenja pri uspešnem delu na daljavo.

Pomožni cilji so:

1. Preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja avtentičnega vodenja in dela na daljavo ter raziskati povezavo med njima.
2. Z multimetodološko raziskavo opraviti raziskavo v izbranem podjetju in predstaviti ključne ugotovitve, ki bodo v nadalje podprle ali ovrgle povezavo med avtentičnim vodenjem in uspešnejšim delom na daljavo.
3. Na osnovi multimetodoloških ugotovitev in preučevane teorije osnovati priporočila in smernice vodstvu izbranega podjetja ter na ta način prispevati k razvoju podjetja.

Temeljna teza se glasi, da so zaposleni, ki so deležni avtentičnega vodenja na daljavo pri delu bolj uspešni, saj vodje oblikujejo pozitivno delovno okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene, obenem pa zagotavlja konkurenčnost podjetja.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom z multimetodološko raziskavo preverjala v empiričnem delu, so:

1. Ali je vodstvo podjetja 1337Works AB seznanjeno z avtentičnim vodenjem in kakšen pomen mu pripisuje?
2. Ali je v podjetju 1337Works AB prisotno avtentično vodenje na daljavo?
3. Ali zaposleni in vodstvo v podjetju 1337Works AB dojemajo obliko vodenja pri delu na daljavo kot avtentično vodenje in ga kot takega uresničujejo?
4. Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni pri delu na daljavo v podjetju 1337Works AB bolj uspešni?

Za dosego zgoraj omenjenih ciljev bom uporabila v nadaljevanju predstavljene **metode**. V začetnem oz. **teoretičnem delu** bom uporabila metodo eksplorativne ali poizvedovalne raziskave. Teoretični del bo vseboval dva sklopa. V prvem sklopu bom preučevala konstrukt avtentičnega vodenja. Drugi sklop bo temeljil na raziskovanju konstrukta dela na daljavo in konkretizaciji povezave med zgoraj omenjenima konstruktoma. Poleg glavne eksplorativne metode bom uporabila metodo deskripcije, le-ta pa bo še tehtnejša z uporabo metode kompilacije in metode komparacije. Vsebina bo v teoretičnem delu na ta način izražena na podlagi povzemanja in primerjanja ugotovitev raznolikih avtorjev.

Kot že omenjeno, bom multimetodološko raziskavo opravila v izbranem podjetju 1337Works AB, zato bo to tudi temelj **raziskovalnega dela**. Primarne podatke bom zbiral na več načinov. Prvi bo z uporabo polstrukturiranega intervjuja, in sicer bom s pomočjo preučevane literature v teoretičnem delu oblikovala vprašanja za direktorja izbranega podjetja. Zastavljena vprašanja mi bodo pomagala ugotoviti, na kakšen način je v izbranem podjetju razvit koncept avtentičnega vodenja pri delu na daljavo. V nadaljevanju se bom poslužila anketnega vprašalnika, s katerim bom s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašanj pri zaposlenih skušala ugotoviti zaznano stopnjo uporabe avtentičnega vodenja ter prednosti in slabosti, ki jih zaposleni opažajo pri delu. Vprašanja v anketnem vprašalniku bodo zaprtega tipa. Anketni vprašalnik mi bo služil za večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost podanih odgovorov.

Za zaključek bom uporabila dve metodi, metodo sinteze in metodo povzemanja, s katerima bom strnila pridobljena znanja in ugotovitve. Za vodstvo podjetja bom s pomočjo pridobljenih primarnih podatkov v raziskovalnem delu ter s teoretičnimi izhodišči v prvem delu magistrskega dela oblikovala priporočila.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Za uspešno delovanje vsake organizacije je nujno potrebno vodenje. Le-to je definirano kot vplivanje na ljudi za doseganje skupno zastavljenih ciljev (Everard & Morris, 1996, str. 34). Laker in Patel (2020) vpliv opredeljujeta kot sposobnost vplivanja na značaj, razvoj ali vedenje nekoga ali nečesa, obenem pa poudarjata, da vplivanje zahteva razvijanje močne čustvene povezave s samim seboj in drugimi. Navajata tudi, da tisti, ki obvladajo umetnost

vplivanja, spadajo pod bolj spretne, namreč dotakniti se morajo čustev, ki poganjajo dejanja ljudi. To tudi pojasnjuje, zakaj je vpliv sinonim za vodenje.

Ključno pri funkciji vodenja je, da se vodja zaveda, da mora organizacija dosegati zastavljene cilje, pri tem pa na sme pozabiti na skupne odnose, motivacijo in usmeritev zaposlenih (Dimovski in drugi, 2014, str. 14).

K vsebinskemu razvoju teorije avtentičnega vodenja so v začetku leta 2000 prispevali podjetniški škandali. Izkazalo se je, da je v organizacijah prihajalo do precejšnjih moralnih razpok na več ravneh (Avolio & Gardner, 2005). Penger (2020) prav tako omenja, da je zaradi nepoštenega vedenja vodij glede neetičnih vedenj, političnih, družbenih in gospodarskih pretresov v svetu v zadnjih dveh desetletjih privedlo do nastanka avtentičnega vodenja. Na vse te izzive lahko odgovori avtentično vodenje, ki se od drugih teorij vodenja razlikuje v tem, da je temeljni konstrukt ali osnova za druge oblike pozitivnega vodenja, npr. transformacijsko, karizmatično, spiritualno ipd. (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 146).

Današnje dinamično delovno okolje zahteva nenehno inoviranje in ustvarjalnost, zato organizacijam, ki uporabljajo omenjena dragocena vira, le-to doprinese k pomembni konkurenčni prednosti. Z vse bolj napredno tehnologijo ter močno domačo in svetovno konkurenco se morajo organizacije prilagajati turbulentnemu gospodarskemu okolju, poleg tega pa neprestano iskati inovativne pristope za reševanje lastnih potreb (Müceldili, Turan & Erdil, 2013).

Eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na ustvarjalnost in inovativnost je vodenje, ki je del managementa, poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja. V zadnjem desetletju je eden izmed bolj uveljavljenih stebrov na področju vodenja avtentično vodenje. Prav zaradi zgoraj omenjenega turbulentnega dogajanja organizacije potrebujejo avtentične voditelje, da se z novimi spremembami poskušajo spoprijeti na drugačen način (Müceldili, Turan & Erdil, 2013).

Rosh in Offermann (2013) omenjata, da je avtentičnost danes nova beseda med voditelji. Avtentičnost se začne s samozavedanjem. Vedeti, kdo si, poznati svoje vrednote, čustva in kompetence, obenem pa se zavedati, kako te dojemajo drugi. Šele potem vemo, kaj in kdaj lahko razkrijemo. A potrebno se je zavedati samorazkritja, saj le-to predstavlja dragoceno vodstveno orodje, ki ga je potrebno uporabiti premišljeno.

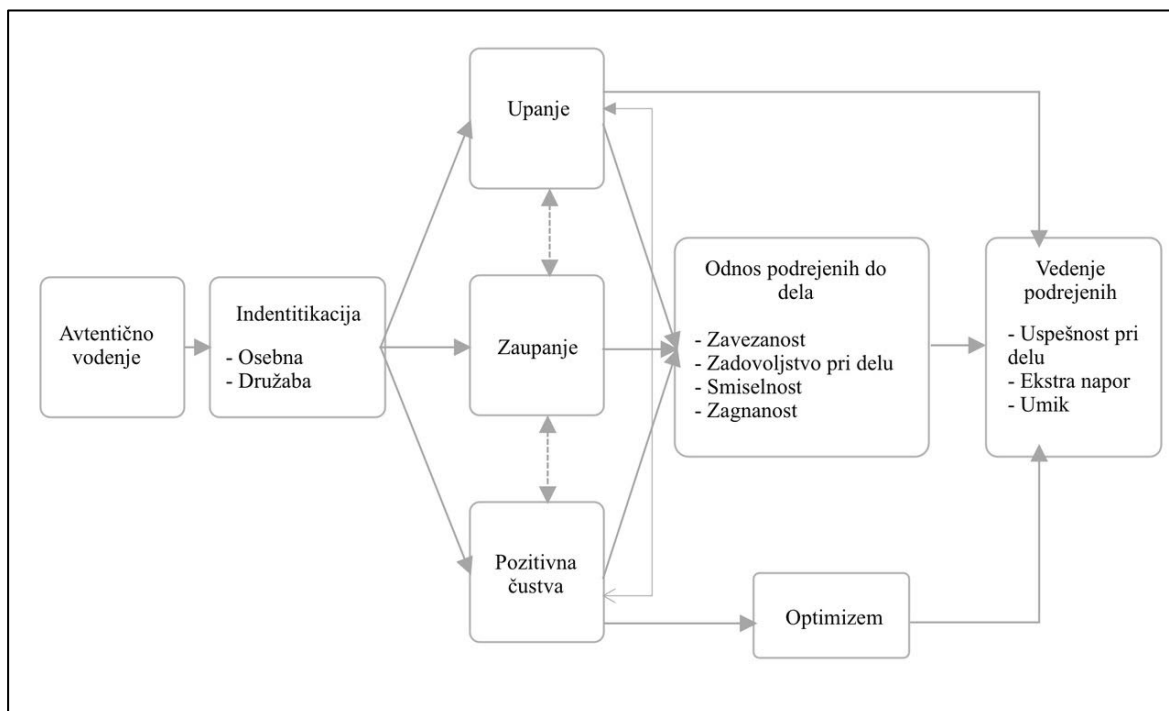
1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Večina opredelitev avtentičnega vodenja se začne z osnovnim konstruktom avtentičnosti. Ta po odredbah starogrških filozofov pomeni poznati samega sebe v smislu sprejemati se in ostati zvest samemu sebi. Lastna, vodstvena in duhovna posameznikova identiteta so stebri, ki predstavljajo koncept avtentičnega vodenja (Klenke, 2007).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 104-111) navajajo, da je za model avtentičnega vodenja ključno, da ta temelji na predpostavki, da avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju. Vrste odnosov, natančneje vedenjske lastnosti zaposlenih, ki jih razvija in vključuje zgoraj omenjeni model, so zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog. Teza, da avtentičnost in s tem povezano avtentično vodenje zahtevata dvig ravni samozavedanja vodje in njegovih sodelavcev, je ključna za pojmovanje avtentičnega vodenja. Teorija avtentičnega vodenja poudarja idejo vodenja s primerom, kakršen je, modeliranjem vlog, s postavljanjem visokih moralnih standardov, poštenosti in osebne integritete. Osredotočenost na transparentnost, pozitivnost in visoke etične standarde je osrednjega pomena za teorijo avtentičnega vodenja.

Glavna razlika med klasičnimi elementi vodenja, kot so npr. grajenje simbolov in kulture je ta, da avtentično vodenje širi skupne kognitivne vedenjske vzorce prek elementov pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivnega ravnanja vseh članov organizacije z namenom, da se oblikuje pozitivna organizacijska identiteta učeče se organizacije (Penger & Dimovski, 2006, str. 435). V nadaljevanju je na sliki 1 prikazan model avtentičnega vodenja, ki prikazuje povezavo avtentičnega vodenja z odnosi in vedenjem podrejenih. Kot vidimo, je temeljni konstrukt, na katerem temelji razvoj avtentičnega vodenja, v največji meri zaupanje.

Slika 1: Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja



Prirejeno po Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004, str. 803).

Zenger in Folkman (2019) navajata, da si vodje želijo, da jim ljudje v organizaciji zaupajo. Poudarjata tudi, da ustvarjanje zaupanja, ali kar je še pomembnejše, ponovna vzpostavitev,

ko zaupanje izgubijo, ni vedno enostavna. S pregledom podatkov in kasneje izvedeno faktorsko analizo so ugotovili, kateri trije elementi so pogosti temelj zaupanja. Prvi element so pozitivni odnosi, namreč le-ti temeljijo na obsegu, zato mora biti vodja sposoben ustvariti pozitivne odnose z drugimi ljudmi. Drugi element je dobra presoja oz. strokovnost. Zadnji, tretji element pa je doslednost.

1.2 Avtentični vodje

Avtentični vodja je tisti, ki se opira na svoje lastne osebne izkušnje, naj bodo to misli, čustva, potrebe, želje, preference ali prepričanja in tisti, ki deluje v skladu z notranjimi mislimi in občutki (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). Odlike avtentičnih vodij so visoka raven avtentičnosti – vedeti morajo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo. V interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji ter na ta način gradijo verodostojnost, si pridobijo spoštovanje in zaupanje sodelavcev (Penger, Dimovski & Peterlin, 2009, str. 106).

Shamir in Eilam (2005) navajata, da so avtentični vodje originali in ne kopija ostalih. To ne pomeni, da gre za unikate oz. edinstvenost, ampak da so njihove vrednote, prepričanja in poslanstvo lahko podobna drugim voditeljem. Razlika je v procesu preko katerega so prišli do prepričanj. Ne gre za imitiranje, temveč ponotranjenost na osnovi lastnih osebnih izkušenj. Vrednote dojemajo kot resnične, vendar ne zato, ker so te družbeno oziroma politično ustrezne, ampak ker so jih doživeli. Res je, da vodje veljajo za družabna bitja. Govorimo torej o vplivu družbenih norm in vrednot, starševski in vrstniški socializaciji, šolanju, vzornikih in drugih družbenih vplivih. Vsebina vrednot ni v celoti originalna. Vrednote in prepričanja temeljijo na osebno preživetih življenjskih izkušnjah, pri čemer lahko govorimo o avtentičnosti, v smislu imeti v lasti svoje osebne izkušnje.

Tudi Elord (2012) se pridružuje zgornjemu mnenju, ki pravi, da avtentični vodje vodijo kot kdo v resnici so, ne da bi pri tem posnemali druge, ali pa se pretvarjali, da so nekaj, kar niso. To ne pomeni, da se avtentični vodje ne učijo in razvijajo, nasprotno – sčasoma spreminjajo svoj slog vodenja na podlagi lastnih izkušenj. Le na ta način ostajajo zvesti samemu sebi.

Tinke (2017, str. 17-18) omenja, da avtentični vodje delujejo iz sklopa vrednot, ki se osredotočajo na to, da počnejo, kar se jim zdi prav za tiste, ki jih vodijo. Ker so usmerjeni v vrednote, skušajo voditelji zmanjšati morebitne vrzeli med zavzetimi in uveljavljenimi vrednotami. Pogosto vodje dajejo prednost razvoju drugih. Ker so avtentični vodje zvesti svojim lastnim vrednotam in tudi delujejo v skladu s temi vrednotami, le-ti lahko razvijajo svoje podrejene v bodoče voditelje. Avtentični vodje se morajo zavedati svojih ranljivosti in slabosti, ter biti dovolj transparentni, da omogočajo razprave o teh področjih z drugimi. Ne gre zgolj za to, da se omogoča nadaljnji samorazvoj, pač pa podrejenim omogoča, da se lažje poistovetijo z vodjo. Ko se avtentični vodje globoko zavedajo, kako razmišljajo in se obnašajo, se zavedajo konteksta, v katerem delujejo. Na ta način s pozitivnim odnosom s

podrejenimi krepijo njihovo samozavest, ob tem pa se povečuje tudi samoučinkovitost podrejenih.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 123-124) omenjajo, da se avtentični vodje oblikujejo preko različnih prelomnic, ki jih doživijo skozi življenje. Z drugimi besedami povedano: Predhodnik razvoja avtentičnega vodenja so izkušnje, ki jih posameznik doživi skozi zgodovino. To pa je povezano tudi z mejniki v življenju.

Avtentični vodje gredo skozi 3 korake razvoja. V prvem koraku se osebe sprašujejo, kdo so, torej razvijajo svoj pozitiven psihološki kapital, nadalje se skozi življenjske izkušnje sprašujejo od kod izhajajo, obenem pa morajo odgovoriti na vprašanje, kakšen je podporni sistem oz. kakšna je kultura iz katere izhajajo. V drugem koraku prihaja do samorazvoja avtentičnega vodje, v smislu vprašanj, kako se vedejo in kako razvijajo. Prek prejšnjih korakov se avtentični vodje razvijejo tako, da skrbijo za zaposlene, obenem pa so usmerjeni v prihodnost. Ker jim zaposleni zaupajo in jim sledijo, so bolj predani ter zadovoljni pri delu (Avolio & Luthans, 2006, str. 34).

Avtentični vodje se morajo zavzemati za osebno integriteto in odgovornost pri iskanju smiselnega in trajnega uspeha. Za nadaljnjo ponazoritev v tabeli 1 prikazujem primerjavo avtentičnih in tradicionalnih vodstvenih lastnosti.

Tabela 1: Primerjava avtentičnih in tradicionalnih vodstvenih lastnosti

Avtentične vodstvene lastnosti	Tradicionalne vodstvene lastnosti
razmišljanje o sebi kot o pokrovitelju, vodi tima ali internem svetovalcu	razmišljanje o sebi kot o nadrejenem
vzpostavljanje delovnih razmerij in stikov z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati	upoštevanje verige komand in ukazov, sledenje hierarhiji kontrolnega razpona
spreminjanje organizacijske strukture glede na okolje	delovanje v skladu z organizacijsko kulturo
vabilo ostalim članom, da se pridružijo odločanju, deljenje informacij z drugimi	večino odločitev sprejmejo sami in zadržujejo informacije
gojenje visoke stopnje zaupanja	nizka stopnja zaupanja
opolnomočenje zaposlenih, da oblikujejo delo z uporabo sodelovalnega stila vodenja	delo centralizirajo na vrhu piramide z uporabo hierarhičnega stila vodenja z vrha navzdol
razmišljanje o ustvarjanju dodane vrednosti in odnosov	razmišljanje pretežno o stroških
spodbujanje kontinuiranega organizacijskega učenja	spodbujanje individualnega izobraževanja
razvijanje notranjega partnerstva med zaposlenimi	dopuščanje notranje konkurenčnosti v organizaciji

Prirjeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 87-88).

1.2.1 Sposobnosti avtentičnih vodij

Semedo, Coelho in Ribeiro (2018) opisujejo, da gre pri avtentičnem vodenju za vzorec voditeljevega vedenja, ki pri zaposlenih spodbuja pozitivne psihološke izide, kot so etično ozračje, višje samozavedanje in ponotranjena moralna perspektiva. Vse to pozneje privede do uravnoveženih informacij. Tako proces avtentičnega vodenja združuje pozitivne sposobnosti vodje in visoko razvito organizacijo. Avtentični vodje imajo sposobnosti, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

Kot prva se izraža samozavedanje, ki se nanaša na globlje razumevanje njihovih prednosti in slabosti ter večplastno poznavanje samega sebe. To pomeni, da se voditelji zavedajo njihovega vpliva na druge ter občutka, kako jih drugi dojemajo. Druga sposobnost je relacijska transparentnost oziroma jasnost. Velja za temeljno značilnost avtentičnega voditelja predvsem v sodobni družbi. Omenjena sposobnost se kaže v vodenju za izmenjavo informacij, misli in resničnih čustev v medosebni interakciji, poleg tega pa se vodje zavedajo, da se je potrebno izogibati neprimernim čustvenim izrazom. Tretja sposobnost je ponotranjena moralna perspektiva, ki opisuje dejstvo, da vodje vodijo v skladu s standardi etičnega ravnanja in delujejo v skladu z njimi, ne pa pod pritiskom različnih skupin, organizacij ter družbe. Kot zadnja se omenja sposobnost uravnovežene obdelave informacij. Nanaša se na stopnjo, v kateri vodja objektivno analizira vse ustrezne informacije preden sprejme odločitev. Na nek način govorimo o zaupanju v pošteno odločitev (Semedo, Coelho & Ribeiro, 2018).

Sharma (2018) omenja, da avtentično vodenje ne prihaja iz naziva, ali da je pogojeno z velikostjo plače. Prihaja iz notranjosti osebe in predstavlja osebo tako, kot je. V nadaljevanju predstavljam 10 stvari, ki jih avtentični vodje redno izvajajo. To so v največji meri tudi njihove sposobnosti. Prva je, da govorijo resnico; avtentični vodje dosledno govorijo resnico, so jasni, iskreni in verodostojni. Vodijo s srcem in se ne bojijo pokazati ranljivosti. So sočutni – stremijo k vsakodnevnemu spodbujanju ljudi, da se le-ti stalno razvijajo. Tretja sposobnost je, da imajo visoke moralne sposobnosti. Avtentični voditelji nenehno gradijo svoj karakter. Svoje govore usklajujejo s svojimi temeljnimi vrednotami. Na ta način dosežejo, da jim ljudje zaupajo, jih spoštujejo in poslušajo. So pogumni, saj imajo veliko notranje moči, da izvedejo tisto, kar se jim zdi prav, čeprav to velikokrat ni enostavno. Ena izmed pomembnejših stvari, ki jih iščejo ljudje pri delu v organizacijah je občutek skupnosti in povezava z delovnim mestom.

Prav tako Sharma (2018) navaja, da imajo avtentični vodje imajo globok odnos s samim seboj, ki ga tudi redno negujejo. Poznajo svoje slabosti, zato delujejo na način, da le-te stalno izboljšujejo, in svoje prednosti še toliko bolj izpostavljajo. Porabijo veliko časa, da predelajo svoje strahove in se z njimi soočijo. Avtentični vodje si namreč upajo sanjati nemogoče sanje. Veliko časa preživijo z zaprtimi očmi in z namenom, da ustvarjajo načrte in fantazije, ki vodijo do boljših izdelkov, boljših storitev, boljših delovnih mest ter imajo globljo dodano vrednost. Skrb za fizično kondicijo je znak samospoštovanja. Pravijo, da v službi ne moreš

opravljati odličnih stvari, v kolikor se ne počutiš dobro. Avtentični vodje jedo zdravo, telovadijo, skrbijo za svoje telo, tako na fizičnem kot psihičnem področju.

Ena izmed pomembnih sposobnosti, ki jo imajo avtentične vodje, je čustvena inteligenca. To v prvi vrsti pomeni, da svoje vedenje prilagajajo kontekstu, saj tako kažejo samonadzor in razumevanje. Čustvena inteligenca pripomore tudi k bolj za učinkoviti komunikaciji (George, 2015). Da ima čustvena inteligenca vpliv na vzdrževanje in razvoj avtentičnega vodenja, potrjujejo tudi: Kiyani, Saher, Saleem in Igqbal (2013). Ugotovili so, da je čustvena inteligenca managerjev lahko značilnost, ki neposredno vpliva na vzdrževanje in razvoj avtentičnega vodenja. Ne samo, da gradi in ohranja avtentično vodenje, ampak se prenaša na vedenje in misli voditeljev.

1.2.1.1 Razvoj upanja

Upanje v procesu avtentičnega vodenja Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 114) opredeljujejo kot pozitivno motivacijsko stanje. Le-to pa ima bistveno vlogo v gospodarskih krizah, saj je pomembno, da zaposleni čutijo varnost, obenem pa ohranjajo upanje na boljšo in lepšo prihodnost. Tako upanje v procesu avtentičnega vodenja temelji k ciljem, usmerjeni energiji in delovanju, na drugi strani pa k načrtovanju poti za doseganje ciljev. Avtentične vodje z visokim upanjem zaposleni zaznavajo kot zanesljive, verodostojne vire povratnih informacij. Vodje, ki premorejo veliko razumevanja, da v svojem timu razvijejo upanje in pot za uresničevanje le-tega, vidijo ovire kot priložnosti in iščejo alternativne poti za doseg rezultotov.

Koehn (2020) pravi, da so naloge vodij v kriznih časih zagotoviti brutalno poštenost v smislu jasno evidentiranih izzivov, s katerimi se sooča podjetje. Obenem pa avtorica izpostavlja pomembnost verodostojnega upanja. Vodja in njegovi zaposleni morajo imeti sredstva, potrebna za izpolnitev groženj, s katerimi se srečujejo v kriznih časih. To so: odločnost, solidarnost, moč, skupen namen, človečnost, prijaznost in odpornost. Vodje se morajo zavedati, da je večina zaposlenih v kriznih časih zaskrbljenih zaradi svojih financ in v mnogih primerih tudi službe.

Obstaja nekaj smernic za razvoj upanja med zaposlenimi. Pravijo, da je treba postaviti in pojasniti tako cilje voditelja kot cilje organizacije, ki so specifični, in predstavljajo izziv. Druga smernica govori o tem, da je potrebno večje cilje razdeliti v manjše, lažje dosegljive cilje, ti pa bi naj služili spremljanju napredka in na ta način ustvarili manjše zmage ter uspehe. Vodje si morajo prizadevati, da razvijejo vsaj eno nadomestno pot do cilja z akcijskim načrtom, saj se le na ta način izognejo nepredvidljivim dogodkom. Vodje morajo biti pripravljeni in večkrat ponovno postaviti cilje, da se izognejo lažnemu upanju. To je zelo pomembno v primeru, ko prvega zastavljenega cilja ni možno doseči, kot je bilo mišljeno. Vodje morajo uživati v procesu, ko se dosega cilje. Ne smejo se fokusirati zgolj na končni izzid, pač pa stremeti k temu, da bo celoten proces upanja vreden. V primeru, ko zaznajo

težave, se morajo z njimi soočiti in biti pripravljeni vztrajati (Luthans & Jensen v Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Snyder v Luthans, Luthans & Luthans, 2004, str. 48-49).

Upanje je definirano kot usmerjenost v prihodnost, in sicer kot prepričanje, da bo prihodnost boljša od sedanjosti. Občutek upanja lahko na delovnem mestu pozitivno vpliva na moralo zaposlenih. Huhman (2017) priporoča uporabo naslednjih nasvetov za vpeljavo upanja na delovna mesta, ki jih prikazujem v spodnji tabeli 2.

Tabela 2: Nasveti za vpeljavo upanja na delovna mesta

Nasveti za vpeljavo upanja na delovna mesta	
Voditi z zgledom.	Zaposleni morajo verjeti, da so del nečesa večjega, zato upanje iščejo pri svojih voditeljih. Ko vodje delijo svojo globoko zavezanost k ustvarjanju pozitivnega delovnega mesta, ta zaveza neposredno vpliva na moralo zaposlenih. Vodje morajo biti upajoči in motivirani ter zaposlenim zagotoviti občutek varnosti.
Deliti vizijo.	Zaposlenim je potrebno omogočiti, da so del vizije. Morajo vedeti k čemu stremljivo vodstvo in kje si predstavlja podjetje v prihodnosti. Ko zaposleni čutijo, da so del vizije, in da voditelji spodbujajo zaposlene, da delijo svoje povratne informacije, se upanje zaposlenih povrne.
Praznovati pozitivnost.	Zaposleni težko upajo na boljšo prihodnost, če ne vedo, kakšen je načrt zanje. Poskrbeti je potrebno, da so vsi obveščeni o uspehih in neuspehih podjetja, pa tudi o tem, kakšen je načrt za prihodnjo rast podjetja in posameznih zaposlenih.
Zagotoviti perspektivo.	Prikazati je potrebno upanje, vezano na upanje na drugi strani, ko ljudje kupimo izdelek ali storitev.

Prerejeno po Huhman (2017).

1.2.1.2 Razvoj zaupanja med člani tima

Zaupanje (brez datuma) je v SSKJ definirano kot prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se od njega pričakuje; prepričanje, da je kdo pošten; prepričanje, da je nekaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj.

Tako definirata zaupanje tudi Frei in Morriss (2020), ki pravita, da je zaupanje dragoceno, in je osnova za skoraj vse, kar počnemo. Gre za eno najpomembnejših oblik kapitala, ki ga ima vodja. Vzpostavitev zaupanja pogosto zahteva razmišljanje o vodenju z nove oz. drugačne perspektive. Zaupanje ima tri temeljne gonilne sile: avtentičnost, logiko in

empatijo, ki so prikazane na sliki 2. Ljudje nam zaupajo, ko verjamejo, da komunicirajo resnično z nami (avtentičnost), ko verjamejo v našo presojo in usposobljenost (logika), in ko menijo, da nam je mar zanje (empatija). Ko izgubimo zaupanje, lahko skoraj vedno sledimo okvari enemu izmed treh gonilnikov, zato je potrebno stalno preverjati, ali delujejo vsi trije gonilniki, in če ne prihaja do težav z zaupanjem v podjetju.

Slika 2: Trikotnik zaupanja



Prirejeno po Frei & Morriss (2020).

Lee, Gillespie, Mann in Wearing (2010) so v študiji preučevali odnos med vodjo kot ustvarjalcem znanja, zaupanjem v vodjo in ekipo ter izmenjavo znanja in ekipnim nastopom. Ugotovili so, da vodje skupin, ki omogočajo izmenjavo znanja in vzbujajo zaupanje, prispevajo k učinkovitosti ekipe. Z gradnjo strokovnega znanja ekipe vodje krepijo pripravljenost članov ekipe, da se zanesejo in razkrijejo informacije v ekipi, kar posledično povečuje izmenjavo znanja znotraj ekipe. Ključnega pomena je tudi to, da vodja ekipi posreduje svoja odkrita spoznanja in izkušnje, pomisleke glede projektov, osebna prepričanja in pridobljene lekcije. To vedenje pripomore k temu, da se člani ekipe počutijo varne, in da jih vodja spodbudi, da lahko prosto delijo svoja osebna prepričanja, slutnje, pomisleke in probleme ter nenazadnje znanje, povezano z nalogami.

Da je zaupanje ključnega pomena za uspešno sodelovanje, ki vodi do uspeha ekipe, se strinjajo tudi Greenberg, Greenberg in Antonucci (2007), ki poudarjajo, da je le-to še posebej pomembno v virtualnih ekipah. Klasične interakcije med zaposlenimi, ki temeljijo na zaupanju, se veliko lažje zgradijo na isti lokaciji v hodniku ali v čajni kuhinji. Ko pa zaposleni delujejo na različnih lokacijah, se kaj hitro začnejo ustvarjati razlike, ki lahko vodijo do motenj, napačnih interpretacij in nesporazumov. Komunikacija med virtualnimi člani ekipe s tehnologijo ne omogoča enakega naboja čustev in reakcij, ki jih omogoča komunikacija iz oči v oči. Zaradi omenjenih dejavnikov je nujno, da se vodje osredotočajo na komunikacijsko vsebino. Vodje morajo spodbujati družabni pogovor in druženje poleg komunikacije v zvezi z delom. S pravilnim pristopom na vsaki stopnji življenjskega cikla je

potrebno pomagati članom ekipe razviti različne vrste zaupanja. Zunanji signali, kamor sodijo ugled, vloge, pravila in notranji dejavniki, kot je nagnjenost k zaupanju, določajo začetno hitro zaupanje. Oceno sposobnosti in integritete, t. i. kognitivno zaupanje, določa zaupanje v zgodnji fazi. Oceno dobrohotnosti, t. i. afektivnega zaupanja in nadaljnje ocenjevanje integritete določi stopnjo zaupanja v poznejših fazah.

1.2.1.3 Razvoj pozitivnih čustev

Belšak (2007) definira čustva kot duševne procese, s katerimi izražamo odnos do vsega, kar nas obdaja. Čustva se kažejo v telesnih znakih, v vedenju ali v zavestnem doživljanju. Ljudje nenehno izražamo svoja čustva, vsekakor pa jih tudi opazujemo, zato se moramo za boljše odnose z drugimi naučiti čustva prepoznati in jih znati izražati. Za prepoznavanje čustev potrebujemo znanje, saj gre za kompleksen proces. Ključnega pomena je, da sprejmemo čustva vseh tipov, ne glede na to ali gre za naša čustva ali za čustva drugih. Čustva so velikokrat bolj povezana z našimi interpretacijami dogodkov kot s samimi dogodki. Kljub temu da smo mnenja, da se odzivamo na dogodke, se v resnici odzivamo na to, kako te dogodke razumemo ali jih evalviramo. Napake, ki jih izvajamo pri interpretaciji, so t. i. črno-belo razmišljanje, personalizirano doživljanje čustev in pretirano razmišljanje vseh dogodkov.

Vodenje ima v procesu managementa osrednji položaj, in je tudi ključni dejavnik, ki bistveno vpliva na pozitivna čustva. Pozitivna čustva nadalje pripomorejo k bolj pozitivnim odnosom in vodenju, kar omenjajo Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 116). V nadaljevanju je v tabeli 3 prikazano, zakaj je pomembno, da preučujemo čustva pri procesu vodenja.

Tabela 3: Pomembnost preučevanja čustev pri procesu vodenju

Pomembnost preučevanja čustev pri vodenju
Čustva so pomembna za proces razvoja avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji. Članom organizacije dajejo informacije o njih, o sodelavcih in o različnih dinamičnih procesih v poslovnem okolju.
Čustva lahko posamezniku pomagajo razviti prilagodljivejše odzive na zaostajanje ter težave in dejavnike stresa, s katerimi se soočajo na delovnem mestu.
Avtentični vodje lahko s pomočjo bogatih informacij, ki jih jim dajejo čustva, pogosto dosežejo, da vplivajo na razmišljanje in vedenje zaposlenih. Z omenjenim načinom se omogoči uspešnejši razvoj.
Sprememba razmišljanja in vedenja pomeni glavni način vplivanja čustev na razvoj avtentičnega vodenja. Pozitivni ali negativni čustveni dogodki lahko v posameznikih vzbudijo občutek samorefleksije, ki na koncu vpliva na usmeritve, ki jim posameznik sledi pri razvoju vodenja.

se nadaljuje

Tabela 3: Pomembnost preučevanja čustev pri procesu vodenja (nad.)

Avtentično vodenje daje nov izziv učečim se organizacijam, da svoje člane utrdijo za maksimalni pozitiven učinek čustev na proces vodenja, vodje, člane in organizacije.

Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 117).

Pozitivna čustva vključujejo veselje, zanimanje, zadovoljstvo in ljubezen. Veselje sproži željo po igri, zanimanje vzpodbudi željo po raziskovanju, zadovoljstvo sproži željo po uživanju in vključevanju, ljubezen pa sproži ponavljajoči se cikel vsakega izmed prej omenjenih. Bistveno je, da bi morali ljudje gojiti pozitivna čustva v sebi in okoli nas, saj nam le-to služi kot sredstvo, da se boljše počutimo tako na psihološki kot fizični ravni. Posameznike tako preoblikujejo, da so bolj zdravi, bolj socialno integrirani, učinkoviti in prožni. Teorija kaže, da pozitivna čustva spodbujajo človekov razcvet. Razcvet opisuje stanje optimalne človeške funkcije, ki hkrati pomeni rast in dolgo življenjsko dobo. Na drugi strani negativna čustva, kadar so skrajna, dolgotrajna in kontekstno neprimerna, povzročajo številne resne težave posameznikom in družbi. Ko primanjkuje pozitivnih čustev, ljudje postanejo izgubljeni. Tu govorimo o fobijah, anksioznih motnjah, agresiji, nasilju in depresiji (Fredrickson, 2004).

Barsade in O'Neill (2016) pravita, da ko ljudje govorijo o korporativni kulturi, običajno mislijo na kognitivno kulturo v smislu skupnih intelektualnih vrednot, norm in artefaktov, ki skupini služijo kot vodilo za uspeh. Kognitivna kultura določa ton, kako zaposleni razmišljajo in se obnašajo na delovnem mestu. Omenjena kultura je pomembna za uspeh organizacij, a pomembno vlogo igra tudi čustvena kultura skupine. Obe kulturi sta enako pomembni – kognitivna kultura se pogosto prenaša ustno, medtem ko se čustvena ponavadi posreduje z neverbalnimi znaki, kot sta govorica telesa in izraz obraza. Čustvena kultura vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, izgorelost, timsko delo in celo težke ukrepe, kot sta finančna uspešnost in odsotnost z dela.

Če vodja nenehno prihaja na delo videti jezen (ne glede na to, ali to želi), lahko goji kulturo jeze. Z namenom, da bi gojili pozitivno čustveno kulturo Barsade in O'Neill (2016) priporočata uporabo naslednjih treh metod.

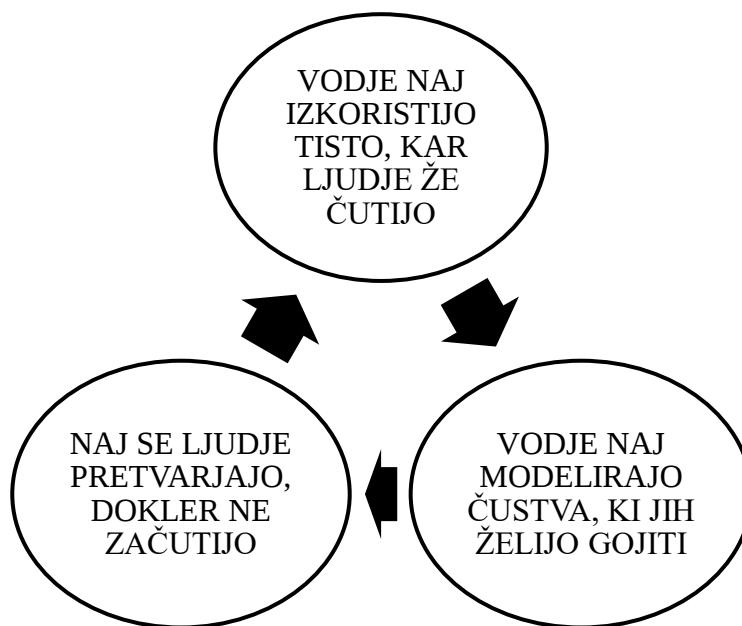
Prva metoda je, da organizacije izkoristijo tisto, kar želijo. Nekateri zaposleni bodo želena čustva doživeli povsem naravno. To se lahko zgodi v posameznih trenutkih sočutja ali hvaležnosti. Ko se takšni občutki redno pojavljajo, je to znak, da se gradi zelena kultura. A problem nastane, kaj storiti glede čustev, ki so strupena za kulturo, h kateri podjetje stremi. Pomembno je poslušati zaposlene, ko le-ti izražajo svoje pomisleke, saj tako čutijo, da so slišani. Izkazalo se je, da v kolikor vodje preslišijo negativna čustva, to vodi v slabe rezultate. Potrebno je pomagati zaposlenim, da razmišljajo na konstruktiven način.

Druga metoda je, da vodje modelirajo čustva, ki jih želijo gojiti. Ljudje v skupinah prevzamejo občutke drugih s pomočjo vedenjske mimike in poznejših sprememb v delovanju možganov.

Tretja metoda govori o tem, da naj se ljudje pretvarjajo, dokler ne začutijo. Če zaposleni v določenem trenutku ne izkusijo želenih čustev, lahko še vedno pomagajo ohranjati čustveno kulturo svoje organizacije. Ljudje pri delu izražajo čustva tako spontano kot strateško. Zaposleni v močni čustveni kulturi, ki sicer ne bi čutili in izrazili cenjenih čustev, bodo začeli to dokazovati. To koristi organizaciji in ne samo posameznikom, ki skušajo v njej uspevati. Način za gojenje želenih čustev je globoko delovanje. S to tehniko se ljudje osredotočeno potrudijo, da se počutijo na določen način, nato pa nenadoma to storijo.

Vodje morajo zagotoviti, da čustva, ki jih izražajo pri delu, odražajo izbrano kulturo in izrecno govorijo o pričakovanju od zaposlenih (Barsade & O'Neill, 2016). Omenjene metode predstavljam na sliki 3.

Slika 3: Tri metode za gojenje čustvene kulture



Prirejeno po Barsade & O'Neill (2016).

1.2.1.4 Razvoj optimizma med sodelavci

Carver, Scheier in Segerstrom (2010) optimizem opredeljujejo kot individualno spremenljivko, ki odraža, v kolikšni meri imajo ljudje splošno ugodna pričakovanja za svojo prihodnost. Višje stopnje optimizma so v prihodnosti povezane z boljšim subjektivnim počutjem v stiskah in težavah ter boljšimi rezultati na številnih področjih fizičnega zdravja.

To omenja tudi Penger (2006, str. 81), ki pravi, da optimizem posameznikom omogoča, da se skozi življenje fokusirajo na ugodnejše dogodke, kar močno poveča posameznikovo samospoštovanje in delovno vnemo. Hkrati jim optimizem omogoči distanco od neprijetnih življenjskih doživetij, jih ščiti pred negativnimi rezultati, samoobtoževanjem, neuspehom in občutkom krivde. Posledica optimizma se kaže v tem, da so posamezniki v življenju z optimističnim pristopom bolj uspešni in so zmožni dosegati višje cilje. Le-to rezultira, da ljudje živijo bolj polno življenje, kar se prenaša tudi na delovno mesto, kjer se zviša posameznikova produktivnost.

Optimisti so ljudje, ki pričakujejo, da se jim bodo zgodile dobre stvari, medtem ko na drugi strani pesimisti pričakujejo, da se jim bodo zgodile slabe stvari. Način, kako se optimisti in pesimisti razlikujejo v svojem pristopu do sveta, močno vpliva na njihovo življenje. Razlikujejo se tudi v soočanju s težavami ter uspešnosti pri spopadanju s stisko. Poraja se vprašanje, ali lahko pesimisti postanejo optimisti. Pesimisti morajo začeti spreminjati negativne sheme o sebi in svetu, in ko se naučijo učinkoviteje spoprijemati s stresom, lahko gravitirajo k bolj optimističnemu pogledu na življenje na splošno (Carver, Scheier & Segerstrom, 2010).

Achor in Gielan (2020) navajata, da lahko tudi ob hudih okoliščinah podjetja ustvarijo pozitivno mislenost. V nadaljevanju predstavljam štiri tehnike, s katerimi voditelji vnesejo več optimizma v svoje podjetje. Kot prva se omenja t. i. model z vrha. Velikokrat se dogaja, da vodje ustno govorijo o vrednoti pozitivne miselnosti in optimizma, kar pa v praksi kasneje ne izvajajo, ker so preveč zaposleni. To zaposlenim sporoča, da je pozitivna kultura v realnosti veliko nižja prioriteta, kot so trdili na začetku. Kot druga tehnika se omenja, da je potrebno pomagati zaposlenim, da se povežejo, preden jih vodje prosijo, da se spremenijo. Namreč ljudje sami običajno ne naredijo pozitivnih sprememb. Optimizem na delovnem mestu mora biti kolektivna vaja, ker se vedenje in odnosi krepijo na ta način, ko skupina to počne skupaj. Nujno je, da vodje zaposlenim najprej omogočijo, da se čutijo povezane, šele zatem jih morajo navdušiti za optimizem.

Tretja tehnika govori o spremembah, ki naj bodo del rutinskega načina dela. Vodje ne smejo zaposlenim zgolj reči »ne skrbite, bodite srečni,« ampak je potrebno sodelovati z zaposlenimi, da se ustvarijo vzorci, ki krepijo optimizem. Izkazalo se je, da ljudje med stresom težko poskušajo nove načine, zato ustvarjanje rednih vzorcev pomaga ohranjati optimizem. Zadnja, četrta tehnika govori o tem, da morajo vodje slediti rezultatom, da bodo spremembe trajnostne. Namreč, če podjetja ne preizkusijo, kaj deluje, posledično primanjkuje motivacije, da bi ta sprememba ostala stalna (Achor & Gielan, 2020).

O vpeljevanju optimizma v povezavi z avtentičnim vodenjem govorijo tudi Dimovski, Penger in Peterlin (2009), ki pravijo, da avtentično vodenje sproža in omogoča delovanje vseh članov učeče se organizacije, da se oblikuje pozitivna identiteta. Eden izmed načinov vplivanja avtentičnih vodij na optimizem je pri zaposlenih zvišati identifikacijo z vodjo s

pomočjo modeliranja zaželenih pozitivnih čustev, kar pripelje do realističnega optimizma, ki nadalje krepi pozitivne odnose in visoko stopnjo uspešnosti.

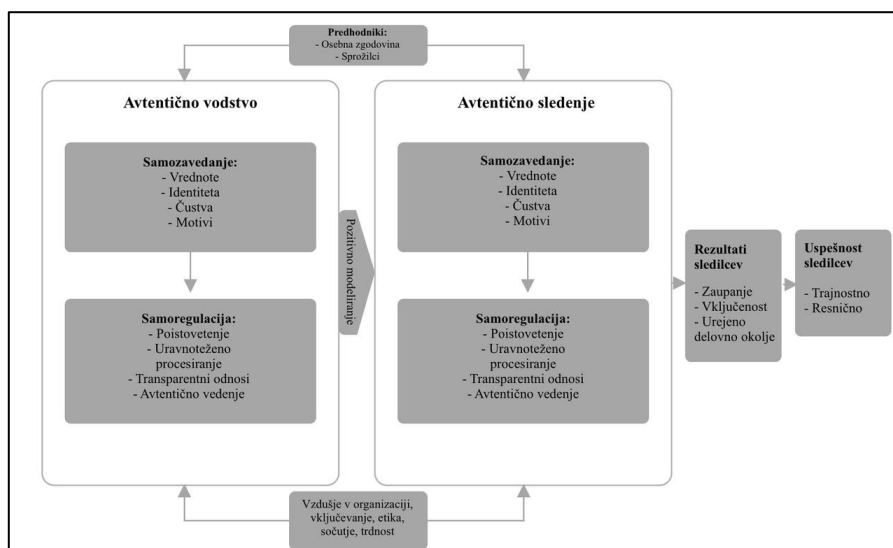
1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Penger, Dimovski, Peterlin in Černe (2009) navajajo, da avtentični vodja sodobne organizacije zagotavlja razpršitev vrednot, ki izvirajo iz pozitivnega vodenja. Le-te se kažejo vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov, do spodbujanja pozitivnega modeliranja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavedsti. Vodja, ki je avtentičen, spodbuja aktivnosti med člani organizacije in na ta način postane model pozitivnega organizacijskega vedenja ter del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika.

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) poleg zaupanja poudarjajo, da avtentični odnosi vključujejo tudi transparentnost, odprtost, usmerjanje proti ciljem in poudarek na razvoju sledilcem. Avtentično vodenje v organizacijah kot nepristranski proces tako iz pozitivnih psiholoških zmogljivosti kot iz visoko razvitega organizacijskega konteksta povzroči večje samozavedenje in samoregulirano pozitivno vedenje voditeljev in sodelavcev, ki spodbujajo pozitiven samorazvoj. S tem ko je vodja zvest svojim temeljnim prepričanjem in vrednotam, ter izkazuje avtentično vedenje, pozitivno spodbuja razvoj sodelavcev do te mere, dokler le-ti ne postanejo vodje. Avtentični vodje naj bi črpali tudi iz pozitivnega psihološkega stanja v smislu optimalne samopodobe in dobrega psihološkega počutja.

V nadaljevanju na sliki 4 prikazujem model razvoja avtentičnega vodenja z uporabo samozavedanja in samoregulacije.

Slika 4: Model razvoja avtentičnega vodenja z uporabo samozavedanja in samoregulacije



Prirejeno po Gardner, Avolio, Luthans & Walumbwa (2005, str. 346).

1.3.1 Samozavedanje

Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Prek procesa introspekcije vodje, ki so avtentični, spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto, motive oziroma cilje. Le-to pa predstavlja štiri komponente samozavedanja. Govorimo o procesu, kjer posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente. S pomočjo omenjenega procesa se zaveda svojega znanja in zmožnosti (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

Avolio in Gardner (2005) pravita, da se prek samozavedanja spodbujajo pozitivna afektivna stanja. To rezultira, da se pozitivna čustva, ki jih doživljajo avtentični vodje, širijo in odmevajo ter na ta način spodbujajo tudi ostale zaposlene. Če smo ljudje bolj samezavedni in posledično samozavestni, sprejemamo bolj odločne odločitve, gradimo močnejše odnose in učinkoviteje komuniciramo. Samozavedanje ni ciljna točka, temveč gre za nastajajoč proces, do katerega človek nenehno prihaja. Ena najpomembnejših značajskih lastnosti, povezanih s samozavednimi voditelji, je ponižnost. Ta se nanaša na pravilno razumevanje samega sebe, le-to pa vodi do boljšega razumevanja drugih. Kajti, ko imamo radi sebe, se bolje naučimo ceniti tudi druge. Kljub temu da ponižnost na delovnem mestu zahteva določeno mero ranljivosti, ki lahko povzroči tesnobo, na drugi strani ta pomaga ustvariti okolje, v katerem se vsi počutijo udobno, ko priznajo svoje pomanjkljivosti in prosijo za pomoč.

Prav tako samozavedni voditelji stremijo k stalnemu napredku, saj so sposobni sami prepoznati lastne prednosti in slabosti, za katere kasneje prevzamejo odgovornost in se trudijo za izboljšanje ter nenehno prosijo za povratne informacije o napredku (Gallo, 2019).

1.3.2 Samoregulacija

Avolio in Gardner (2005) pravita, da samoregulacija vključuje procese, pri katerih ljudje izvajajo samokontrolo na tri načine. Prvi način je z nastavitvijo notranjih standardov – bodisi obstoječih ali na novo oblikovanih, drugi način je z ocenjevanjem razlik med postavljenimi standardi in dejanskimi rezultati. Zadnji, tretji način je z določitvijo predvidenih ukrepov za odpravo teh neskladnosti. Torej pri samoregulaciji gre za postopek, s katerim avtentični vodje usklajujejo svoje vrednote s svojimi nameni in dejanji.

Penger in Černe (2014) poudarjata, da je pomemben del samoregulacije delovanje v skladu s splošno sprejetimi etičnimi pravili. Namreč posamezniki z višjo stopnjo samoregulacije upravljajo njihovo vedenje na način, da se le-to ujema z moralnimi merili. In vodenje je lahko moralno le, ko so posameznikove ponotranjene vrednote moralne oziroma jih tudi drugi dojemajo kot take. Tu se izkazujejo dve strani, na eni harmonija ravnanja menedžerjev z njihovimi vrednotami, na drugi pa skladnost ravnanja menedžerjev z etičnimi pravili, ki vladajo v družbi.

1.3.3 Vedenje pri vodenju

Avtentični vodja, ki pri vodenju uporablja pozitivno modeliranje, širi pozitivna čustva, podpira samodeterminacijo, pozitivno družbeno izmenjavo, osebno in socialno identifikacijo, vpliva na zaposlene, ki mu sledijo (Avolio & Gardner, 2005). To, da zaposleni sledijo vodji, je ključen odnos.

Dimovski in Penger (2008, str. 123) poudarjata, da je to pomemben stil vodenja, saj se le-ta nanaša na vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja pri delovnem procesu. Od načina obnašanja vodje, na podlagi katerega zaposleni, ki mu sledijo, podajo svoje mnenje in od konkretne situacije je odvisen stil vodenja. Vodje se v osnovi razlikujejo v dveh dimenzijah, to sta dimenzija delo in dimenzija ljudi. Prav druga je še kako pomembna, saj je za omenjeno dimenzijo značilno, da vodja stremi k pripravi bolj prijaznih pogojev za delo. Obenem pa si vodja prizadeva, da je med zaposlenimi prisotne čim manj napetosti oziroma se le-te minimalizirajo. Prav tako pri omenjeni dimenziji vodja namenja posebno pozornost vrednotam in odnosom med ljudmi. Vodja, ki uporablja dimenzijo ljudi, deluje na način, da pohvali zaposlene, v kolikor je delo opravljeno korektno. Prav tako od zaposlenih zahteva le tisto, kar jim dopuščajo zmožnosti in zmogljivosti, posamezniku se osebno posveti in mu nudi moralno podporo pri osebnih težavah, deluje na prijazen in dostopen način. Nenazadnje pa stremi k ustvarjanju dobrega počutja v delovnem okolju.

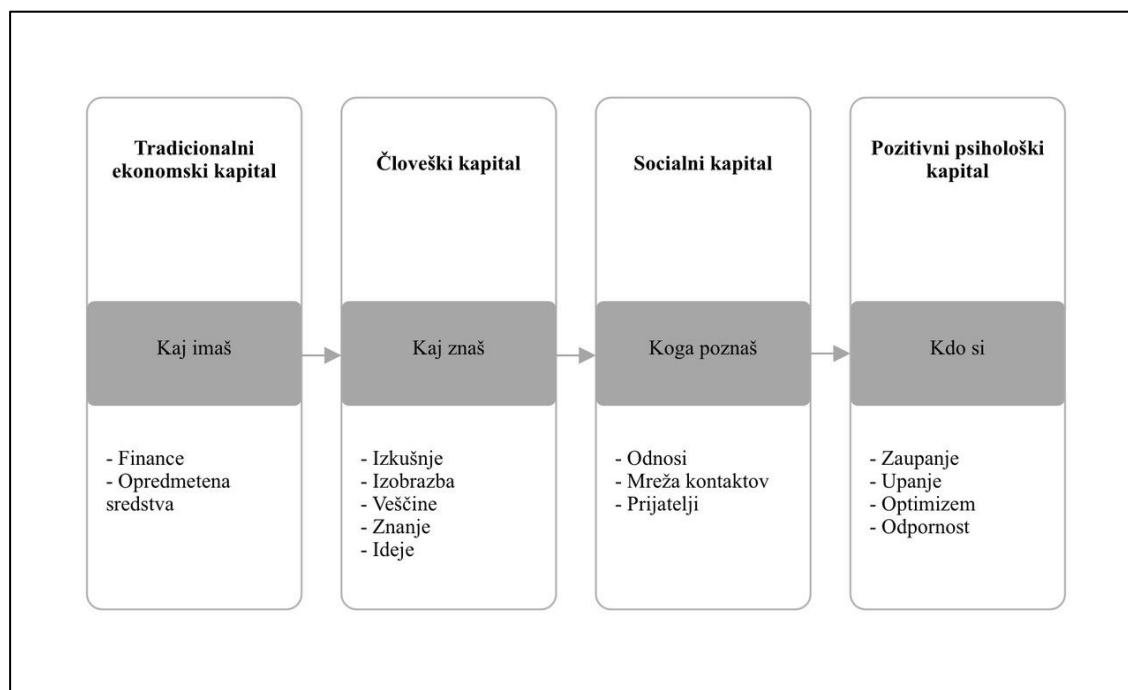
1.3.4 Pozitiven psihološki kapital

Penger in Dimovski (2006) pravita, da bodo morale organizacije v sodobni ekonomiji poslovoditi več oblik kapitala in ne zgolj finančnega, da bi preko naložb v ljudi ustvarjale konkurenčni položaj ter dvig uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Ko organizacije razvijajo pozitiven psihološki kapital, le-ta pripomore k večji produktivnosti, ponudi boljšo storitev za stranke in ima večjo stopnjo zadržanja zaposlenih v organizacijah. Model po Luthansu, prikazuje model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala. Avtorji Luthans, Luthans in Luthans (2004) navajajo, da je t. i. bratranec človeškega kapital precej bolj subtilen oziroma težko merljiv. Natančneje se socialni kapital nanaša na vire zaupanja, odnosov in kontaktnih mrež.

Kot je prikazano na sliki 5 je človeški kapital preprosto tisto, kar znamo, medtem ko socialni kapital predstavlja koga poznamo. Socialni kapital se torej uporablja tako znotraj kot zunaj podjetja. A potrebno se je zavedati tudi prednosti pozitivnega psihološkega kapitala. Le-ta, kot navajajo Dimovski, Penger in Peterlin (2009), izpolnjuje vsa uveljavljena merila konkurenčne prednosti, ki jih poslo vodi in tudi razvija učeča se organizacija. Zahteva transformirano organizacijsko ideologijo, ki zaposlene vidi kot samozavestne, polne zaupanja, optimistične in prožne, a na drugi se je potrebno zavedati, da je potrebno omenjeni kapital razvijati v smeri dolgoročnega uspeha in razvoja konkurenčnosti.

Pozitivni psihološki kapital sestavljajo štiri značilnosti, in sicer samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

Slika 5: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Prerejeno po Luthans, Luthans & Luthans (2004, str. 46).

1.3.5 Lasten pozitiven razvoj

Eno izmed osrednjih izhodišč avtentičnega vodenja je, da se morajo tako vodje kot tudi zaposleni, ki jim sledijo, razvijati. Še posebej potrebno je razvijati odnos, da le-ta postane bolj verodostojen. Prav tako je pričakovati, da se predstava zaposlenih, ki sledijo vodji, nenehno spreminja in razvija, ko le-ti ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jih ima vodja. Odnosi med zaposlenimi in vodjo postajajo vse bolj transparentni, to pa poslednično vpliva na osebni razvoj zaposlenih, pravita Avolio in Gardner (2005).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) poudarjajo, da mora avtentični vodja najprej doseči avtentičnost in zaznavanje avtentičnosti prek samozavedanja, samoregulacije in avtentičnega delovanja. Predhodnik avtentičnega vodenja je posameznikova zgodovina (izkušnje), ki je povezana tudi z mejniki v življenju. Proces razvoja se začne na način, kako si posameznik interpretira lastne izkušnje in mejnike, ki so zaznamovali njegovo življenje. Vpliv na vodjo ima družina, otroštvo, kultura, izobrazba, delo, vzorniki in pretekle izkušnje iz vodenja. Prav tako med predhodnike razvoja avtentičnega vodenja sodita organizacijski kontekst in pozitiven psihološki kapital.

1.4 Rezultati avtentičnega vodenja

Penger in Dimovski (2006) pravita, da posamezniki v organizaciji, ki sledijo avtentičnemu vodenju razvijajo in delijo skupne kognitivne mentalne modele, le-to pa vodi k skupni identiteti celotne organizacije. Če je organizacijska identiteta izoblikovana, omogoča razvoj trajne konkurenčne prednosti. Ta temelji na znanju, socialnem mreženju in pozitivnih vrednotah kot dejavniku psihološkega kapitala. Vodja, ki je avtentičen, zagotavlja porazdelitev vrednot, ki izvirajo iz avtentičnega stila vodenja. Te zajemajo osebno identifikacijo članov z organizacijo, ustvarjanje skupnih simbolov, zgledov, spodbujanje pozitivnega modeliranja, zaupanja, optimizma in nenazadnje razvoja samozavesti. Avtentični vodja namerno aktivira aktivnosti med zaposlenimi zato, da model pozitivnega organizacijskega vedenja postane tako del osebne kot tudi strokovne rasti posameznika.

Tudi Gavin (2019) govori o prednostih na delovnem mestu, v kolikor v organizacijah uporabljajo avtentično vodenje. Le-to izboljša odnose med zaposlenimi, poveča stopnjo zaupanja, produktivnost in ustvari pozitivno delovno okolje.

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) navajajo, da avtentični vodje na nek način olajšajo izkušnjo sodelovanja na način, da zaposleni, ki jim sledijo, sami odkrijejo svoje prave talente. Na ta način odkrijejo sebe, poleg tega pa si s pomočjo vodij najdejo primerno delovno mesto, kjer lahko najdene talente razvijejo. Tako jim delo predstavlja izziv poleg tega pa jim omogočena priložnost za stalen razvoj pozitivnih odnosov s sodelavci. Omenjena zavzetost zaposlenih nadalje vodi do uspešnega delovnega učinka.

Avtentični vodje vodijo zaposlene z občudovanjem, ne pa na način, da zaposleni predstavljajo zgolj vir za dokončanje naloge. Posledično zaposleni doživljajo močnejši občutek konotacije pri delu, ki je eden vodilnih vidikov psihološkega opolnomočenja zaposlenih. Poleg tega se kot ključni dejavnik pri psihološkem opolnomočenju zaposlenih izpostavlja občutek samostojnosti pri odločanju. Zaposleni pri avtentičnih vodjah dobijo občutek, da so samozadostni pri oblikovanju svojih lastnih odločitev. Nenazadnje avtentično vodenje vpliva na samozavedanje in samoregulirano vedenje tako pri zaposlenih kot vodjah (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

O prednostih avtentičnega vodenja pišejo tudi Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 111), ki navajajo, da avtentične vodje poganjajo niz vrednot, ki vodjam in drugim zaposlenim predstavljajo kompas za etično ravnanje in za izvedbo tistega, kar je prav in pošteno. Rezultati razvoja avtentičnega vodenja v organizaciji se kažejo na način, da zaposleni, ki so najbolj avtentični, prevzamejo vlogo vodij, drugi pa jim sledijo in sodelujejo z njimi, da dosežejo skupne cilje, pri čemer upoštevajo pozitivno in etično klimo. Avtentični vodje pri zaposlenih vzgojijo avtentične harmonične osebnosti, kar pa jim omogoča zadovoljevanje lastnih potreb, razvijanje ter dosego zadanih ciljev. Vse omenjeno pripelje do boljših rezultatov v organizaciji, ki jih predstavljam v tabeli 4.

Tabela 4: Rezultati avtentičnega vodenja

Rezultati avtentičnega vodenja
Zaradi večje stopnje zaupanja se poveča prožnost vodij in zaposlenih, ki mu sledijo v težkih časih.
Sledilci delajo bolj zavzeto, ker s pomočjo avtentičnih vodij najdejo primerno in izzivalno delovno mesto, s katerim so bolj zadovoljni, obenem pa lahko razvijajo svoje talente.
Ustvarja se trajni oz. dolgoročni delovni učinek.

Prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 126).

O pomembnosti avtentičnega vodenja v današnjih časih govorita tudi Covelli in Mason (2017), ki se strinjata, da je potrebno zagovarjati integriteto, poštenost, etičnost in moralo. Prav tako poudarjata, da organizacije z uporabo avtentičnega vodenja lažje dosežejo pozitivne dolgoročne rezultate.

2 DELO NA DALJAVO

Delo na daljavo, znano tudi pod izrazom delo od doma ali mobilno delo, je v zadnjih letih pritegnilo pozornost zaradi uvajanja tehnologije, kjer je to mogoče. Prihranek časa pri vožnji in iskanje ravnovesja med delom in družino pojasnjuje, da je delo na daljavo vse bolj v interesu zaposlenih. Interes se kaže predvsem v državah, kjer se delavci dnevno spopadajo z zamudnim prevozom na delo in zastoji v mestu, kar pogosto povzroči težave pri ravnovesju dela in družine. Razvitost oblike dela na daljavo se je sprva začela v Združenih državah Amerike, Kanadi in nordijskih državah (Smith, 2013, str. 871).

Charalampous, Grant, Tramontano in Michailidis (2018) poudarjajo, da je eden izmed glavnih razlogov vzpona dela na daljavo hiter razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT). Le-to je povzročilo več premikov v delovnem življenju. Prva oblika dela na daljavo je bila predstavljena v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA, ko so se soočali z naftno krizo. Glaven argument za razvoj dela na daljavo je bil prihranek goriva in energije glede na visoke cene v tistem času, pravijo Peters, Ligthart, Bardoel in Poutsma (2016).

Di Martino in Wirth (1990) navajata, da delo na daljavo združuje uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij s konceptom prilagodljivo delovno mesto. Obstaja več definicij dela na daljavo, a vse vključujejo tri glavne koncepte: organizacijo, lokacijo in tehnologijo. Več kot 60 % opredelitev pojma dela na daljavo temelji na kombinaciji vsaj dveh izmed teh konceptov. Delo na daljavo je opredeljeno kot delo opravljeno v nekem kraju, ki je oddaljeno od centralne pisarne in proizvodnih obratov, kjer delavec nima osebnih stikov s sodelavci, a

je sposoben komunicirati z IKT tehnologijo. Jasno je, da so tehnološke inovacije vodilni dejavnik pri razvoju dela na daljavo.

Dandanes je ta oblika dela zopet v porastu zaradi vse bolj dostopne tehnologije (Tahavori, 2014). Uspešno delo na daljavo temelji na treh temeljnih načelih, to so: komunikacija, koordinacija in kultura. Komunikacijska sposobnost se kaže v izmenjavi informacij, usklajevanju in sposobnosti delati v smeri skupnega cilja, natančneje v harmoniji. Kultura se izkazuje v skupnem naboru navad, le-te pa morajo spodbujati zaupanje in sodelovanje. Da je delo na daljavo uspešno, morajo organizacije ter skupine znotraj organizacij ustvariti jasne procese, ki podpirajo vsako od treh načel (Graber, 2015).

Holst (2020) prav tako poudarja, da vse večja razpoložljivost stabilnih, zanesljivih ter hitrih fiksni in mobilni širokopasovni povezavi, skupaj z naraščanjem računalništva v oblaku, predstavlja hrbetnico infrastrukture za delo na daljavo. Nenehna rast rešitev v oblaku tako podjetjem kot delavcem ponuja prožnost pri dostopu do podatkov in orodij od koder koli. Poraba malih in srednje velikih podjetij za poslovne aplikacije v oblaku, orodja za sodelovanje, kibernetsko varnost in storitve informacijske tehnologije, naj bi se v naslednjih nekaj letih povečala za skoraj 100 milijard ameriških dolarjev. V skladu s trendom rasti trga v oblaku naj bi se prihodek od trga e-pošte in sodelovanja v oblaku do leta 2024 podvojil v primerjavi z letom 2020.

2.1 Oblike dela na daljavo

Delo na daljavo poteka v več oblikah. Pérez, Sánchez in de Luis Carnicer (2002) navajajo tri glavne vrste dela na daljavo, to so: delo od doma na daljavo, satelitske pisarne in mobilno delo. Delo od doma na daljavo se nanaša na zaposlene, ki redno delajo od doma. V satelitskih pisarnah zaposleni delajo zunaj doma in stran od običajnega delovnega mesta. V nasprotju z delavci na daljavo, ki delajo z določenega mesta zunaj glavne pisarne, so mobilni delavci pogosto na poti z uporabo komunikacijske tehnologije, in sicer delajo iz avtomobila, letala ali hotela. Omenjene oblike dela na daljavo se osredotočajo le na lokacijo.

Nekoliko več oblik dela na daljavo definirata Di Martino in Wirth (1990), saj naštevata štiri glavne kategorije. Kot prva se omenja elektronsko delo na daljavo, ki je najbolj razširjena. Poteka na domu zaposlenega z uporabo IKT. Sledijo satelitski centri, kjer gre za ločene enote znotraj podjetja. Geografsko to pomeni, da so satelitske pisarne locirane na drugem mestu, a se ohrani vsa notranja elektronska komunikacija. Kot tretja oblika se pojavijo sosedski centri. Le-ti zagotavljajo elektronske zmogljivosti, ki se delijo med različne uporabnike, in pripadajo različnim podjetjem ter samozaposlenim. Nahajajo se v bližini domov zaposlenih in se lahko uporabljajo tudi v druge namene, kot so npr. izobraževanja na daljavo. Zadnja oblika dela je mobilno delo. Zaposleni, ki opravljajo mobilno delo, pogosto potujejo in uporabljajo elektronsko komunikacijo za povezavo s centralnim podjetjem.

2.2 Izzivi dela na daljavo

Mulki, Bardhi, Lassk in Nanavaty-Dahl (2009) pravijo, da se pri delu na daljavo srečujemo s štirimi kritičnimi izzivi, ki zahtevajo pozornost in upravljanje. Za premagovanje izzivov, ki jih prinaša delo na daljavo morajo biti v organizacijo vključeni štiri akterji s svojimi kompetencami, ki jih prikazujem v tabeli 5.

Tabela 5: Ključne kompetence za uspešno delo na daljavo

Posameznik	Člani tima	Vodja	Kadrovska služba
digitalna pismenost	empatija	postavljanje in komuniciranje vizije	razvoj kulture podjetja
samomotivacija	komunikacija	uvajanje sprememb	vzpostavitev digitalnih procesov
upravljanje s časom	sodelovanje	optimizem	iskanje kadrov na daljavo
odpornost	prodornost	povratna informacija	izobraževanje na daljavo
proaktivnost	agilnost	timsko delo	digitalizacija znanja

Prirejeno po Jan (2020, str. 19).

Kot prvi izziv se navaja iskanje pravega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Organizacije si morajo prizadevati, da so zaposleni zadovoljni in dobro delujejo tako v službi kot doma. Drugi izziv govori o premagovanju izolacije na delovnem mestu. Vodje se morajo zavedati, da morajo zaposleni vedno imeti občutek na koga se lahko zanesejo v primeru, ko ne vedo, koga poklicati, da bi dobili vprašanje. Sledi tretji, ki se nanaša na kompenzacijo pomanjkanja osebne komunikacije in četrti, ki govori o pomanjkanju vidljivosti. Le-ta se nanaša na to, da morajo organizacije imeti vzpostavljen sistem, da nihče izmed členov v verigi ni izpuščen, pač pa je njegovo delo cenjeno. Jan (2020) omenja, da je za uspešno povezanost tima potrebno imeti razvito digitalno kulturo. Le-ta predstavlja temelj za sodelovanje in pravo timsko delo.

Choudhury (2020) pravi, da je izziv dela na daljavo, v kolikor delavci delajo v drugem časovnem pasu, razporediti skupinske sestanke. Ključno je, da imajo zaposleni možnost dostopati do dokumenta, v katerega geografsko razporejeni člani ekipe pišejo svoja vprašanja in komentarje, ter zaupajo, da se bodo drugi člani tima v oddaljenih časovnih pasovih kasneje odzvali. Na ta način se v zgodnji fazi vzpostavi zaupanje, zato bodo zaposleni bolj vrjetno delili ideje in načrte.

2.3 Prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo

Boell, Cecez in Campbell (2016) navajajo, da ima delo na daljavo številne potencialne koristi za zaposlene in organizacije. V nadaljevanju so v tabeli 6 prikazane prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo z vidika zaposlenih in z vidika podjetja.

Tabela 6: Prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo

PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
<i>Za podjetje</i> - prihranek pisarniških prostorov - povečanje produktivnosti - manj absentizma - prožnost delovnih razmerij <i>Za zaposlene</i> - fleksibilnost - avtonomija - osebna svoboda - prihranek stroškov - priložnost za invalide	<i>Za podjetje</i> - sprememba organizacijske strukture - stroški opreme - napake pri izbiri nalog - motivacija zaposlenih <i>Za zaposlene</i> - organizacijske težave - težave pri tiskem delu - zaznavanje izgube statusa - težave pri napredovanju - psihološke težave

Prirejeno po Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer (2002, str. 776).

Kot ena izmed glavnih prednosti se izpostavlja predvsem večja prožnost in avtonomija zaposlenih. Ti dve prednosti se obravnavata kot vidik, ki prispeva k večjemu zadovoljstvu pri delu, izboljšani delovni morali, hkrati pa se izboljša celostna podoba podjetja glede prilagodljivih delovnih mest, ki so na voljo zaposlenim. Vseeno pa delo na daljavo prinaša tudi pomanjkljivosti. Med sodelavci se začnejo izgubljeni pravi stiki in sproščujoči klepeti ob kavi, primanjkuje spodbude, ko zaposlenim zmanjka volje in motivacije do dela se zmanjša izmenjava mnenj in posledično je manj novih idej (Stanković, 2020).

2.3.1 Prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo z vidika zaposlenih

Kot že omenjeno, delo na daljavo prinaša kar nekaj prednosti. Zaposlenim omogoči večjo prožnost in avtonomijo. Zaposleni, ki delo opravljajo na daljavo, imajo na voljo več svobode pri oblikovanju strukture svojega dela, saj sami določijo kdaj, kje in kako se bodo lotili dela. Na ta način delo uskladijo glede na cikel svoje produktivnosti in glede na čas, ki ga imajo. Izkazalo se je, da prožnost, ki jo omogoča delo na daljavo, izboljša sposobnost delavcev na način, da ti lažje usklajujejo delovne in nedelovne obveznosti, ter s tem izboljšajo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (Boell, Cecez & Campbell, 2016).

Charalampous, Grant, Tramontano in Michailidis (2018) pravijo, da so zaposleni, ki opravljajo delo na daljavo, bolj zadovoljni s svojim delom, bolj predani svoji organizaciji in doživljajo manj stresa, ki je povezan s vsakodnevnimi zahtevami glede prevoza na delo.

Tudi Pérez, Sánchez in de Luis Carnicer (2002) izpostavljajo njegovo prednost, saj delo na daljavo omogoča zaposlitev ranljivih oseb, kot so na primer invalidi. Na ta način se lahko le-ti aktivno vključijo v delovno okolje in se počutijo pripadne organizaciji ter družbi nasploh. Aleksić in Černe (2020) poudarjata, da delo od doma zaposlenim omogoča večjo prilagodljivost, samostojnost in tudi višjo produktivnost.

Vsaka stvar ima poleg prednosti tudi pomanjkljivosti, ki se pojavijo tudi pri delu na daljavo. Ena izmed njih je, da se vodje pogosto znajdejo v položaju, kjer so neodločeni pri tem, kako spremljati delo na daljavo. To prinaša velik izziv glede sposobnosti ocenjevanja ter nadzora glede produktivnosti in zavzetosti svojih podrejenih zaposlenih. Poleg tega delo na daljavo lahko potencialno ovira timsko delo in sodelovanje, saj člani tima niso fizično locirani, zato se tako zmanjša sposobnost za gradnjo skupnega razumevanja in implicitnega znanja.

Med člani tima pride do ovir, na kakšen način zgraditi zaupanje med člani ekipe, prav tako pa delo na daljavo ovira gradnjo timskega duha zaradi neugodnih reakcij sodelavcev, ki dela ne izvajajo na daljavo. Zaposleni, ki opravljajo delo na daljavo, imajo manj možnosti za socialne in neformalne interakcije s kolegi, kar prispeva k izolaciji in pomanjkanju vključenosti na delovnem mestu. Izkazalo se je tudi, da imajo zaposleni, ki delajo na daljavo, potencialno motnje s strani družinskih članov. Le-to pripelje do povečanih možnosti konflikta med poklicnim in zasebnim življenjem. Delo na daljavo, kamor sodi prožnost dela, da delavci lahko delajo kjerkoli in kadarkoli, zmanjša avtonomijo delavcev pri odločanju, kdaj in kje se ukvarjati z delom, kar lahko pripelje do deloholizma (Boell, Cecez & Campbell, 2016).

O deloholizmu oziroma krepitvi delovne aktivnosti pišejo tudi Charalampous, Grant, Tramontano in Michailidis (2018), ki poudarjajo, da izmenjava e-poštnih sporočil med nedelovnim časom hitro postane redna praksa, ki lahko vodi v stres. Na ta način se hitro zameglijo meje domačega dela. O zmanjšani pisarniški interakciji, in s tem povezano osamljenostjo, govorijo tudi Charalampous, Grant, Tramontano in Michailidis (2018), ki pravijo, da to lahko privede do omejenega dostopa do socialne podpore, ki je ključnega pomena pri povečanju zavzetosti zaposlenih in njihovem dobrem počutju.

2.3.2 Prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo z vidika podjetij

Boell, Cecez in Campbell (2016) izpostavljajo prednosti glede prilagodljivosti zaposlenih, produktivnosti in razporejanja delovnega časa. Le-to pripelje do organizacijske prožnosti, saj imajo zaposleni dostop do informacij, povezanih z delom, ter so pri tem bolj učinkoviti ne glede na čas in prostor. Poveča se produktivnost zaposlenih, ker imajo manj prekinitev, kot recimo zaposleni, ki morda delo opravljajo v hrupnem in motečem delovnem okolju.

Delo na daljavo podjetjem omogoča zmanjšanje stroškov, povezanih s pisarniškimi prostori in nenazadnje tudi za reševanje prostorskih stisk. Zaradi možnosti dela na daljavo organizacije lahko tržijo obliko dela kot edinstveno korist, govorimo torej o prožnosti delovnih razmerij. Ker so delavci bolj prožni, se zmanjša fluktuacija zaposlenih (Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002).

Pérez, Sánchez in de Luis Carnicer (2002) navajajo pomanjkljivosti, ki jih prinese delo na daljavo. Med prvimi so organizacijske težave, saj je potrebno nekoliko več navora vložiti v strukturiranje dela na daljavo, kako voditi delavce na daljavo in podobno. Pojavijo se težave tako tehične in kot že zgoraj omenjene, organizacijske. V povezavi s tem se povečajo tudi stroški opreme. Organizacije so namreč dolžne zaposlenemu zagotoviti vso potrebno opremo za opravljanje dela na daljavo. Izzivi, ki se pojavljajo vodjam, so: kako nadzirati zaposlene, jih motivirati, kako povezati tim in hkrati ohraniti produktivnost in uspešnost zaposlenih.

2.4 Vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo

Bervar Kotolenko (2020) poudarja, da mora vodja vzpostaviti agilno vodenje oz. omogočiti agilne pristope vodenja, saj to vodi v samoorganiziranost, inovativnost in zavzetost. Nujno je, da vodje prevzemajo odgovornost, saj so na ta način tudi zgled zaposlenim, kar pomeni, da bodo tudi zaposleni posledično prevzemali odgovornost. Vodje morajo določiti jasne ekipe cilje in zatem začeti zaupati zaposlenim, da bo delo opravljeno korektno.

Sull, Sull, in Bersin (2020) navajajo pet načel, ki vodjem pomagajo učinkovito upravljati zaposlene na daljavo. Prvo načelo govori o vzdrževanju komunikacije, le-ta mora biti pogosta, pregledna, dosledna, dvosmerna in enostavna. Drugo načelo je, da morajo vodje zagotoviti podporo telesnemu in duševnemu zdravju. Namreč zaposleni cenijo ukrepe za spodbujanje duševnega zdravja, saj jim le-ta pomaga v boju proti službeni socialni izolaciji. Predlagajo virtualne družbene dejavnosti, spletne tečaje in podobno. Tretje načelo stremi k pomoči zaposlenim, da le-ti ostanejo produktivni in angažirani. Četrto načelo pravi, da je potrebno upravljati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Vodje morajo svojim zaposlenim zaupati in jim dovoliti, da prilagodijo svoj urnik glede na osebne obveznosti. Zadnje, peto načelo govori o skrbi strateških prednostnih nalogah. Naloge vključujejo izboljšanje izdelkov in storitev, pospeševanje inovacij, povečanje učinkovitosti poslovanja in razvijanja talentov.

Malhotra, Majchrzak in Rosen (2007) prav tako podajajo primere dobrih praks pri vodenju dela na daljavo. Poudarjajo pomen vzpostavitve in vzdrževanja zaupanja z uporabo komunikacijske tehnologije. Vodje morajo raznolikost znanj in mnenj v timu ceniti, ga zaposlenim predstaviti kot razumljeno in raznolikost tudi izkoristiti.

O prenosu dobrih praks in ozaveščanju širšega pogleda med timskim sestankom piše tudi Jan (2020), ki poudarja, da je znanje o sodelavcih ključnega pomena, da tim deluje dobro

tudi na daljavo. Več kot je zavedanja o znanju in kompetencah med zaposlenimi, manj je šumov v komunikaciji in nenazadnje manj izgub časa z usklajevanjem. Ključnega pomena je tudi vzdrževanje skupne identitete oziroma poudarek skupnega namena tima. Prav vsak zaposleni mora razumeti, kako s svojim delom pripomore k doseganju skupnega cilja in na kakšen način bodo to storili ostali sodelavci.

Bergum (2009, str. 29) med drugim omenja pomembne spremembe ob uvedbi dela na daljavo, to so: povečana uporaba elektronske komunikacije, razvoj bolj formaliziranih delovnih načrtov, zagotovitev povratnih informacij, ustvarjanje delovnih odnosov, ki še bolj temeljijo na zaupanju in vnaprejšnja zagotovitev informacij pred sestanki.

Za ustvarjanje dobre kulture je pomembnih nekaj ključnih stvari, izpostavlja Neeley (2020). Skrb, da se člani tima nenehno zavedajo, kaj se dogaja. Potrebno je sporočanje na organizacijski ravni, namreč zaposlenim se nenehno pojavljajo vprašanja, kaj se dogaja v podjetju, kaj se dogaja s strankami in kaj se dogaja s skupnimi cilji. Druga stvar je zagotoviti, da nobeden član nima občutka, da ima zmanjšan dostop do vodje kot ostali zaposleni. Ključno je, da mora biti vodja na voljo vsem enako časa. Ko se konča s skupinskimi sestanki, si morajo vodje prizadevati za vključitev in uravnoteženje časa, da se vsi zaposleni počutijo vidne in slišane.

2.4.1 Lastnosti zaposlenih, ki ustrezajo delu na daljavo

Za uspešno delo na daljavo je na ravni posameznika ključna dobra digitalna pismenost ter poznavanje orodij za učinkovito delo na daljavo. Pomembne so tudi veščine in znanja za potrebe lastnega organiziranja, motivacije ter predvsem odpornosti. Posamezniki, ki delajo na daljavo, se morajo znati soočiti s stresnimi situacijami, sprostiti in pravilno odzvati, ko jih doleti negotovost. Posameznik, ki je v stresu, dela ne more opravljati dobro, saj se pojavi odpor do sprememb in nezmožnost iskanja rešitev, ki pa je nujna lastnost še posebej pri opravljanju dela na daljavo. Ena izmed pomembnejših lastnosti je proaktivnost, saj le-ta omogoča uspešnost, ko vodje ali preostali člani tima ne opazijo težav in posledično tudi ne ukrepajo. Zaposleni, ki delajo na daljavo, morajo znati razumeti stališča posameznikov, komunicirati in sodelovati (Jan, 2020).

Yass (2017) navaja, da morajo imeti zaposleni, ki delajo na daljavo, kar nekaj sposobnosti. Sposobnost samostojnega dela z minimalnim nadzorom, z dobro trdno zgodovino dela in dobre ocene uspešnosti. Morajo biti prilagodljivi in ciljno usmerjeni. Ključnega pomena so organizacijske, načrtovalske in časovne sposobnosti. Ker pa delo največkrat poteka v domačem okolju, je bistveno, da imajo sposobnost ločevanja delovnih zahtev od domačih in družinskih potreb. Uspešno delo na daljavo predstavlja specifično kombinacijo sposobnosti in motivacije.

Bergum (2009, str. 27) našteva v nadaljevanju naštetih sposobnosti. Med prvimi navaja, da so zaposleni, ki opravljajo delo na daljavo, neodvisni in ne potrebujejo stalnega nadzora in

stalnih povratnih informacij. Nimajo močnih potreb po socialnem druženju ter stremijo k dobro opravljenemu delu. Zaposleni, ki opravljajo delo na daljavo, so sposobni biti samomotivirani, organizirani in disciplinirani pri svojem delu. Delijo medsebojno zaupanje z njihovimi nadrajenimi. Zelo dobro razumejo zahteve njihovega dela. Imajo močne komunikacijske sposobnosti, tako pisne kot ustne in imajo ustrezno računalniško znanje. Prav tako odlično upravljajo s časom in imajo podporo domačega okolja.

2.4.2 Primerna področja za delo na daljavo

Poklici, za katere je primerno delo na daljavo, so primarno tisti, ki uporabljajo pisarniško tehnologijo in se lahko delijo v dve glavni skupini, omenjata Di Martino in Wirth (1990). Na eni strani gre za pisarniške in tajniške, na drugi strani pa tehnične in vodstvene strokovnjake. To je temeljno razlikovanje, saj ti dve skupini ponavadi določajo tudi različne značilnosti. Ženske naj bi zastopale populacijo v prvi skupini, moški pa v drugi. Znotraj poklicnih kategorij obstaja širok spekter določenih delovnih mest, kjer se lahko opravlja delo na daljavo. To so agenti, pisci, prodajalci, nepremičniski agenti, knjigovodje, računalniški programerji, odvetniki, nabavni agenti, računovodski uslužbenci, tajnice, pisarniška podpora, zavarovalni zastopniki, posredniki vrednostih papirjev, poklicni in izobraževalni svetovalci, analitki, programerji aplikacij, bančni uradniki, arhitekti, operaterji za vnos podatkov, vodje trženja in razni menedžerji.

Podobno našteva tudi Doyle (2020). Omenjeni poklici so služba za pomoč strankam, začetniška delovna mesta, kamor sodijo navidezni asistenti, referenti za oddaljeni vnos podatkov, sledi računalniško programiranje, prodajni sodelavci, vodje prodaje, računovodje, učitelji in mentorji, vnašalci podatkov, koderji, osebe, ki zgolj prepisujejo podatke, prevajalci, spletni razvijalci in grafični oblikovalci.

2.4.3 Izmenjava informacij

Za uspešno izmenjavo informacij Larson in Makarius (2018) navajata nekaj ključnih pravil. Najprej je treba doreči najboljši čas za povezavo. Vodje naj sodelavce vprašajo, katere ure v dnevu jim odgovarjajo. Vzpostavitev tega pravila že v zgodnji fazi dela na daljavo vzpostavi spoštovanje časa drug drugega in prihrani čas. Na ta način se lahko organizacije izognejo brezplodnim poskusom navezavovanja stikov. Potrebno je definirati, kako najbolje deliti informacije. V kolikor zaposleni pretežno sodelujejo v skupnih dokumentih, je potrebno vzpostaviti postopek, s katerim se zagotovi, da se ne izbrišejo posodobitve ali se ustvarjajo nasprotujoče se različice. Z omenjeno vzpostavitvijo sistema se organizacije izognejo izgubljenemu ali podvojenemu delu. Za uspešno izmenjavo informacij pa je potrebno zaupanje. Potrebna sta tako relacijsko zaupanje kot zaupanje na podlagi kompetenc.

Jan (2020) pravi, da je nujna hitra in konstruktivna povratna informacija. Namreč v pisarnah je povratna informacija lahko zelo hitra, medtem ko se pri delu na daljavo čas povratne informacije podaljša ali celo izgubi. Posebno pozornost je potrebno nameniti tudi povratni informaciji o počutju in ne zgolj o delu. Ključno je uvajanje sestankov 1 na 1, saj le na ta način vodje pridobijo občutke o počutju posameznega zaposlenega in podajo konstruktivno povratno informacijo. Proces je potreben, da organizacije dosežejo, da se posamezniki razvijajo, tako z vidika opolnomočenja kot tudi sprejemanja pravih odločitev.

Aleksić in Černe (2020) poudarjata pomen tehnologije za ohranitev kakovostne komunikacije pri delu na daljavo, a izpostavljata, da morajo biti organizacije pri uporabi previdne. Namreč le-ta omogoča, da smo z delom povezani 24 ur na dan. Ključno je, da organizacije in zaposleni razmejijo delovni in zasebni čas. Vodje se morajo zavedati, da zaposleni ne bodo nenehno dostopni, saj le-to na dolgi rok prinaša negativne posledice.

Neeley (2020) navaja, da mora biti srečanje s timom vsaj enkrat tedensko. Predlaga tudi dodatne individualne pogovore za zaposlene, ki so se pred kratkim pridružili ekipi, zaposlene, ki delajo na kritičnih projektih in zaposlene, ki potrebujejo več stikov. Poudarja, da so ključna tudi neslužbena virtualna druženja, kot so vesele urice, kjer se vzdržuje stike in nenazadnje prihaja do izmenjave informacij. Ključnega pomena pri sestankih je tudi to, da vodje postavijo nekaj pravil. Med sestanki vsi izklopijo telefone, ne preverjajo e-pošte ali opravljajo druge stvari.

2.5 Potrebna tehnologija za delo na daljavo

Ko se organizacije odločijo, ali so celo prisiljene uvesti delo na daljavo, morajo na začetku odgovoriti na nekaj glavnih vprašanj. Neeley (2020) poudarja, da morajo organizacije urediti infrastrukturo. Zastaviti si morajo vprašanja, ali imajo zaposleni potrebno tehnologijo in dostop do nje, kdo ima prenosnik, ali imajo potrebno programsko opremo, kako je z zaposlenimi, ki nimajo prenosnikov ali mobilnih telefonov, kako zagotoviti, da imajo dostop do virov, ki jih potrebujejo. Vodje morajo zagotoviti, da ima vsak zaposleni popoln dostop in se nihče ne počuti zapuščenega.

O tem, da morajo organizacije svojim zaposlenim zagotoviti ustrezna orodja in pravilno oddaljeno infrastrukturo za podporo, piše tudi Wright (2020), ki omenja 5 kategorij orodij, ki jih potrebujejo vsi zaposleni, ki opravljajo delo na daljavo, da je le-to učinkovito in uspešno. Omenjene kategorije so mobilna strojna orodja, orodja za virtualno sodelovanje in komunikacijo, orodja za upravljanje projektov, orodja za uspešnost in sodelovanje zaposlenih in orodja za spletno varnost. Ni bistveno to, za katera orodja in tehnologijo se odloči organizacija v svoji strategiji dela na daljavo, ampak, da ima vzpostavljeno pravo IT infrastrukturo.

Podpora 24 ur na dan, 7 dni v tednu in poenostavljena ter nemoteno vodena IT rešitev sta ključnega pomena za uspeh podjetij (Wright, 2020). V tabeli 7 predstavljam kategorije orodij in orodja za delo na daljavo.

Tabela 7: Orodja za delo na daljavo

Kategorije orodij za delo na daljavo	Orodja za delo na daljavo
1. Mobilna strojna orodja	računalnik, tiskalnik, telefon, hitra in zanesljiva internetna povezava
2. Orodja za virtualno sodelovanje in komunikacijo	Outlook, Gmail, Voice over Internet Protocol, Slack, Skype, Zoom, Mattermost, Rocket Chat, Flowdock, GoToMeeting, WebEx, Fuze, Dropbox, Google Drive
3. Orodja za upravljanje projektov	Basecamp, Monday.com, Teamwork Projects, Trello, Microsoft Teams, Asana
4. Orodja za uspešnost in sodelovanje	Trackstar, SAP Success Factors, Glint
5. Orodja za spletno varnost	Multi-factor Authentication, Virtual Private Network (VPN), Real-Time Security Monitoring, Multi-Point Network Backups, Cybersecurity Software, Employee Monitoring Software

Prirejeno po Wright (2020).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN DELU NA DALJAVO

V predhodnih dveh poglavjih sem s pomočjo novejšje tuje in domače literature preučevala konstrukt avtentičnega vodenja in konstrukt dela na daljavo. V tem poglavju magistrskega dela pa sledi predstavitev podjetja, v katerem sem izvajala raziskavo ter v nadaljevanju rezultati raziskave, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjuja z direktorjem. Na koncu podajam tudi ključne ugotovitve ter priporočila in smernice vodstvu za naprej.

3.1 Predstavitev preučevanega podjetja

1337Works AB je podjetje na Švedskem, ki se ukvarja z investicijami v mlada zagonska podjetja. Svet zagonskih podjetij je svet neskončnih priložnost. 1337Works AB kot investitor gradi zagonska podjetja na način, da zagotavlja tako človeški kot finančni kapital. Skupaj razvijajo idejo, da le-ta kmalu postane uspešno podjetje. Podjetje 1337Works AB v

podjetje vlaga že od samega začetka pa vse do konca in s tem postane strateški partner, ko je podjetje pripravljeno stati na lastnih nogah. Podjetju nudi pomoč pri načrtovanju produkta, ekipe, pomoč pri vstopu na trg, obenem pa poskrbi za potrebno administracijo ter optimizira celoten proces z njihovo široko mrežo kontaktov in pristojnimi svetovalci. Ko mlado zagonsko podjetje pride to točke, kjer je produkt oziroma storitev dovolj razvita, začnejo uporabljati svoje veščine poslovnega razvoja za obstoj na trgu. Začne se iskanje bodočih strank in partnerjev, določi se poslovni model, cenovna strategija in ugotovi, kako bodo skupaj presegli konkurenco.

Pri 1337Works AB se poslužujejo svojih bistvenih zmožnosti za ustvarjanje dodane vrednosti v zagonskih podjetjih. 1337Works AB pomaga pri razvoju naslednjih segmentov. Prvi je razvoj poslovanja, s čimer stremijo k temu, da so vedno korak pred konkurenco, obenem pa sprejmejo pravilne operativne, taktične in strateške odločitve. Sledi segment razvoj izdelka, le-ta se nenehno prilagaja podatkom in novim spoznanjem, ki zagotovijo, da bo izdelek še naprej optimalno ustrezal proizvodnemu trgu. Naslednji je razvoj programske opreme z uporabo prave tehnologije in arhitekture s pravo razvojno ekipo in na najbolj učinkovit način. Četrty segment je prodaja oz. trženje, nato upravljanje vlagateljev, zadnji pa vodenje ekipe z namenom prepričanja, da ima podjetje ustrezne vire ob pravem času. Gre za hiter kreativen in interaktiven pristop. Cilj 1337Works AB je vizijo zagonskih podjetij predstaviti v resničnost in ga s skupnimi močmi spremeniti v uspešno podjetje. Ko zagonsko podjetje uspe na trgu, podjetje 1337Works AB izstopi in začne se premik do naslednjega zagona, ki omogoči vstop novim vlagateljem in nadaljno poslovno rast (1337Works AB, 2020).

V nadaljevanju je na sliki 6 predstavljen logotip podjetja, ki ima zanimivo zgodbo. Koda 1337 izhaja iz besede elita. Uporabljen zapis je za uporabnike interneta, znan po izmenjavi črk s številkami ali simboli. Izraz sam se slengovsko uporablja kot izredno usposobljen predvsem v računalništvu.

Slika 6: Logotip podjetja 1337Works AB



Vir: 1337Works AB (2020).

Sedež podjetja se nahaja v središču mesta Lund na Švedskem. Sklad povezuje Evropo in Azijo, ključni velesili. 1337Works AB ima satelitske pisarne v Ljubljani, Dubaju in Stockholmu. Lundova strateška geografska lega daje odlično prednost s svetovnimi priznanimi univerzami. Slovenija ima prednost v tehniki, kjer se v zadnjih letih razvija na vse več področjih. Zato jim pisarna v Ljubljani omogoča dostop do strokovnjakov za informacijsko tehnologijo, hkrati pa dostop do slovenskih zagonskih podjetij, ki je odlična vstopna točka na jugu Evrope. Pisarne v Dubaju in Stockholmu so usmerjene v privabljenje kapitala. Ekipo sestavljajo 2 osebi v Dubaju, 4 osebe na Švedskem in 5 oseb v Sloveniji. Skupno število zaposlenih je torej 11. Zaposleni se med seboj dopolnjujejo v znanju ter delijo navdušenje in ambicije, ko naletijo na nove ideje.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V teoretičnem delu sem predstavila dva konstrukta, to sta avtentično vodenje in delo na daljavo. Raziskovalni del magistrske naloge pa je namenjen multimetodološki raziskavi o zgoraj omenjenih konstruktih v podjetju 1337Works AB. Z raziskavo želim s pomočjo preučene teorije ugotoviti, kako sta povezana konstrukta avtentično vodenje in delo na daljavo. Teoretični del magistrske naloge mi služi kot temelj za nadaljno raziskavo, kjer si želim preučiti intenzivnost povezave med konstruktoma avtentično vodenje in delo na daljavo. Menim, da avtentični stil vodenja pripomore k bolj uspešnemu delu na daljavo, saj imata pri omenjeni obliki dela glavno vlogo zaupanje in optimizem. Primarne podatke bom zbirala z uporabo kvantitativne metode anketiranja ter na drugi strani z uporabo kvalitativne metode intervjuvanja. Nadalje sem sestavila anketo za zaposlene. Anketa je v angleškem jeziku, saj kot že zgoraj omenjeno, podjetje 1337Works AB deluje v več različnih državah. V Prilogi 1 se nahaja omenjena anketa, prav tako izsek ankete v spletnem orodju 1KA v Prilogi 3. Prav tako sem pripravila tudi vprašanja za strukturiran intervju, ki sem ga opravila z direktorjem podjetja.

3.2.1 Cilji raziskave

Glavni cilj raziskave je ugotoviti povezanost med konstruktoma avtentično vodenje in delo na daljavo, hkrati pa pojasniti, kakšno vlogo igra avtentično vodenje, da je delo na daljavo uspešno. Prav tako želim z multimetodološko raziskavo predstaviti ključne ugotovitve, ki bodo bodisi podprle bodisi ovrgle povezavo med avtentičnim vodenjem in uspešnim delom na daljavo. Na osnovi ugotovitev, ki sem jih pridobila s preučeno teorijo in multimetodološko raziskavo, želim osnovati priporočila in smernice vodstvu izbranega podjetja ter prispevati k nadaljnemu razvoju podjetja.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Po pregledu verodostojne literature, ki zajema avtentično vodenje in delo na daljavo, sem oblikovala temeljno tezo; zaposleni, ki so deležni avtentičnega vodenja na daljavo so pri delu bolj uspešni, saj vodje oblikujejo pozitivno delovno okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene, obenem pa zagotavlja konkurenčnost podjetja. Za pomoč pri raziskovanju sem s pomočjo preučene teorije o konstruktih avtentično vodenje in delo na daljavo, oblikovala sledeča raziskovalna vprašanja:

1. Ali je vodstvo podjetja 1337Works AB seznanjeno z avtentičnim vodenjem in kakšen pomen mu pripisuje?
2. Ali je v podjetju 1337Works AB prisotno avtentično vodenje na daljavo?
3. Ali zaposleni in vodstvo v podjetju 1337Works AB dojemajo obliko vodenja pri delu na daljavo kot avtentično vodenje in ga kot takega uresničujejo?
4. Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni pri delu na daljavo v podjetju 1337Works AB bolj uspešni?

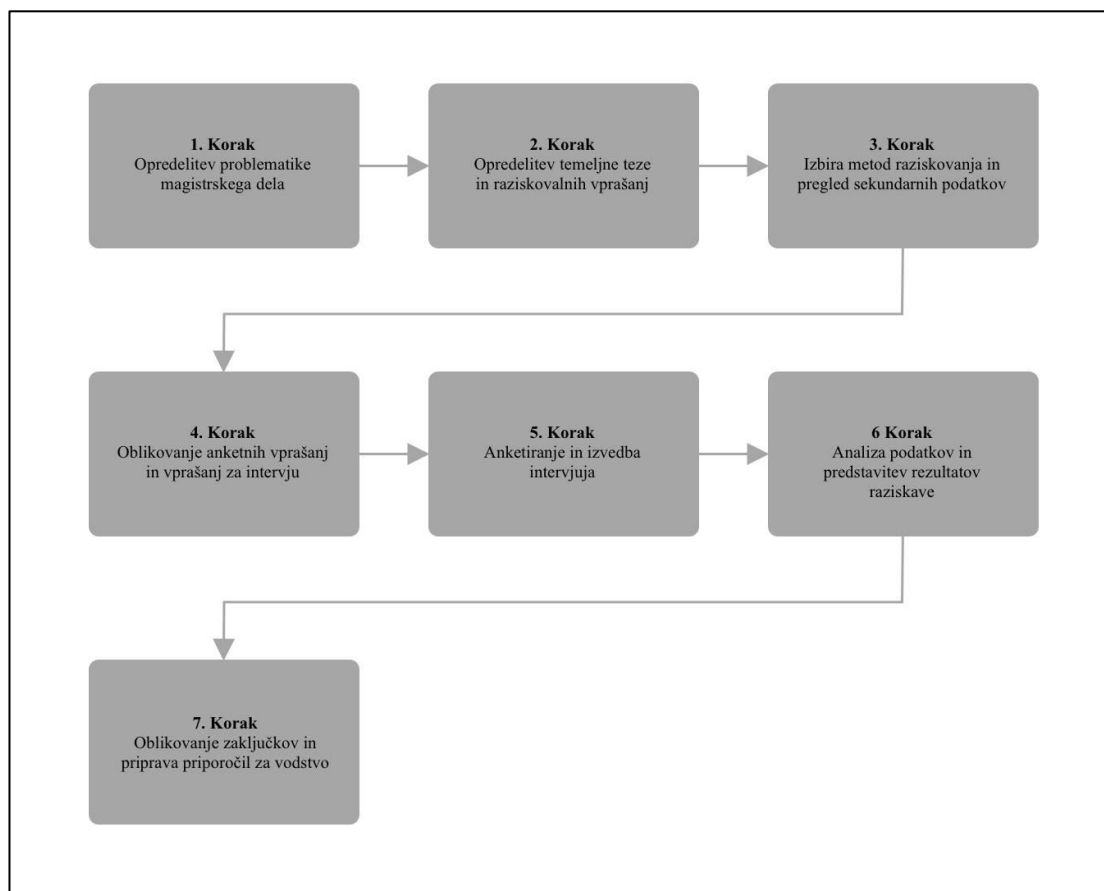
V nadaljevanju bom s pomočjo rezultatov multimetodološke raziskave odgovorila na zgoraj omenjena raziskovalna vprašanja ter potrdila ali ovrgla tezo magistrskega dela.

3.2.3 Metodologija raziskave

Za dosego ciljev sem uporabila v nadaljevanju predstavljene metode. V teoretičnem delu sem uporabila metodo eksplorativne ali poizvedovalne raziskave. Prvi, teoretični del sestavljata dva sklopa. Prvi, kjer sem preučevala avtentično vodenje in drugi, kjer sem preučevala delo na daljavo. Za preučevanje obeh konstruktov sem uporabila sekundarne vire, le-ti so temeljili na domači in tuji znanstveni literaturi. Poleg že zgoraj omenjene eksplorativne metode sem uporabila tudi metodo deskripcije, metodo kompilacije in metodo komparacije.

V nadaljevanju sem z multimetodološko raziskavo osnovala empirični del raziskovalne naloge. Multimetodološka raziskava je bila opravljena v podjetju 1337Works AB ter je vključevala tako zaposlene kot direktorja podjetja. Primarne podatke sem zbirala s pomočjo anketnega vprašalnika zaprtega tipa, ki je bil namenjen zaposlenim in s pomočjo polstrukturiranega intervjuja, ki sem ga opravila z direktorjem podjetja. Da sem pridobila zanesljive in veljavne rezultate, sem si pri pripravi anketnega vprašalnika za zaposlene pomagala z raziskavami. Le-te so že bile izvedene in predstavljene v tujih znanstvenih virih. Z uporabo sumerne oz. Likertove lestvice sem poskrbela za dovolj veliko občutljivost merjenja. Za konec raziskave sem oblikovala zaključke in za vodstvo pripravila priporočila, ki jim bodo prišla prav v prihodnosti. V nadaljevanju na sliki 7 prikazujem načrt moje raziskave.

Slika 7: Načrt raziskave



Vir: lastno delo.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Kot že omenjeno, sem za eno izmed oblik pridobivanja primarnih podatkov izbrala anketni vprašalnik. Anonimni anketni vprašalnik je bil zaprtega tipa. Pripravila sem ga s pomočjo predhodno obravnavane literature v teoretičnem delu, kjer sem preučevala tako slovensko kot tujo znanstveno literaturo. Anketni vprašalnik je bil razdeljen na tri sklope. Zaposlenim izpolnjevanje anketnega vprašalnika ni vzelo več kot 15 minut. Prvi sklop se je nanašal na avtentično vodenje, drugi sklop na delo na daljavo, zadnji pa je vseboval demografska vprašanja.

Vprašanja so bila zastavljena v obliki trditve, zaposleni pa so svojo stopnjo strinjanja izražali preko Likertove petstopenjske lestvice z ocenami od 1 do 5, saj so le-te v praksi tudi največkrat uporabljene. Likertovo lestvico poznamo tudi pod imenom sumarna lestvica. Omenjeni način anketirancem omogoči jasno izražanje ravni strinjanja ali nestrinjanja z določeno trditvijo. Ko sem imela vprašalnik oblikovan, sem le-tega vnesla v spletno orodje 1KA, ki omogoča spletno anketiranje. Prvi sklop vprašalnika je bil razdeljen na dva dela. V prvem delu so morali zaposleni izraziti svoje strinjanje s posameznimi trditvami, ki so bile

vezane na njihovo lastno avtentičnost. Trditve so se nanašale na samozavedanje, transparentnost, ponotranjeno moralno perspektivno in uravnoteženo procesiranje informacij.

V tabeli 8 so prikazne trditve, ki nam povedo, katero značilnost lastne avtentičnosti izraža katera izmed trditev.

Tabela 8: Lastna avtentičnost

	Trditev	Izražena značilnost
1.	Iščem povratne informacije, da bi lahko izboljšal/-a svoje odnose z drugimi.	Samozavedanje
2.	Zavedam se, kako drugi dojemajo moje sposobnosti.	Samozavedanje
3.	Povem točno to, kar mislim.	Transparentnost odnosov
4.	Priznam svoje storjene napake.	Transparentnost odnosov
5.	Izvajam dejanja v skladu s svojimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
6.	Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
7.	Odprt/-a sem za ideje, ki so drugačne od mojih stališč.	Uravnoteženo procesiranje informacij
8.	Prisluhnem različnim stališčem, preden sprejem končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij

Prirejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 12).

V nadaljevanju prvega sklopa so zaposleni izrazili svoje strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na elemente, ki so prisotni pri njihovi vodji. Trditve so prikazane v spodnji tabeli 9.

Tabela 9: Avtentičnost vodje

	Trditev	Izražena značilnost
1.	Vodja si želi povratnih informacij z namenom, da se izboljšajo odnosi z ostalimi zaposlenimi.	Samozavedanje
2.	Vodja jasno pove, kar misli.	Transparentnost odnosov

se nadaljuje

Tabela 9: Avtentičnost vodje (nad.)

3.	Pri vodji se jasno izkazuje skladnost med njegovimi prepričanji in dejanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
4.	Vodja prosi za ideje, ki izpodbijajo njegova temeljna prepričanja.	Uravnoteženo procesiranje informacij
5.	Vodja prizna napake, ko se pojavijo.	Transparentnost odnosov
6.	Vodja pri odločanju uporablja svoja temeljna prepričanja.	Ponotranjena moralna perspektiva
7.	Vodja razume svoje prednosti in slabosti.	Uravnoteženo procesiranje informacij
8.	Vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na ostale zaposlene.	Samozavedanje
9.	Vodjo pri svojih dejanjih vodijo notranja moralna merila.	Ponotranjena moralna perspektiva
10.	Vodja spodbuja ostale, da izrazijo nasprotna stališča.	Uravnoteženo procesiranje informacij

Prerejeno po Neider & Schriesheim (2011, str. 1149).

Drugi sklop vprašalnika se je nanašal na delo na daljavo. Prvi del drugega sklopa se je nanašal na prednosti, ki ji prinaša delo na daljavo. Trditve so prikazane v tabeli 10.

Tabela 10: Prednosti dela na daljavo

Trditve	
1.	Zaradi dela na daljavo so se zmanjšale prekinitve s strani sodelavcev.
2.	Moja neodvisnost pri delu se je povečala.
3.	Izboljšal/-a sem svoje računalniške sposobnosti.
4.	Moja odgovornost do dela se je povečala.
5.	Moja samozavest pri delu se je izboljšala.
6.	Pri delu sem bolj organiziran/-a.
7.	Občutim manj stresa pri opravljanju delovnih nalog.
8.	Moje delovno mesto je bolj atraktivno.
9.	Delo na daljavo mi omogoča večjo fleksibilnost.

Prerejeno po Tahavori (2014, str. 353-354).

Drugi sklop vprašanj se je nadeljeval s trditvami, ki se nanašajo na pomanjkljivosti, ki jih prinaša delo na daljavo. Anketiranci so prav tako na lestvici od 1 do 5 ocenjevali, v kolikšni meri se strinjajo s spodnjimi trditvami, ki so prikazane v tabeli 11.

Tabela 11: Pomanjkljivosti dela na daljavo

Trditev	
1.	Počutim se socialno izolirano zaradi zmanjšane socialne komunikacije.
2.	Ko se moram pri delu izboljšati, imam zmanjšano socialno motivacijo.
3.	Pogrešam stike z ostalimi sodelavci.
4.	Ko delo na daljavo opravljam doma, me motijo družinski člani.
5.	Opravljam nadure zaradi povečane delovne obremenitve.
6.	Ko opravljam delo na daljavo od doma se manj gibam, kar slabo vpliva na moje fizično zdravje.
7.	Primanjkuje mi pravočasnih informacij o stanju organizacije.
8.	Čutim skrb za napredovanje v karieri.

Prirejeno po Tahavori (2014, str. 354-355).

Zadnji, tretji sklop je vseboval tri demografska vprašanja. Prek zgoraj omenjenih trditev sem želela spoznati, kako zaposleni v podjetju ocenjujejo lastno avtentičnost, avtentične vodje ter katere prednosti in slabosti opažajo pri delu na daljavo.

3.2.5 Oblikovanje intervjuja

V nadaljevanju sem za potrebe kvalitativnega dela raziskave opravila polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja 1337Works AB Kalinom, ki opravlja tudi funkcijo vodje, saj je tim nekoliko manjši. Pripravila sem 15 vnaprej pripravljenih vprašanj, za pomoč pa sem po potrebi dodala podvprašanja. Vprašanja so se na nanašala na preučevana konstrukta avtentičnega vodenja in delo na daljavo.

Intervju sem opravila prek video klica na platformi Zoom. Vprašanja, ki so bila zastavljena direktorju se nahajajo v Prilogi 2. Intervju s Kalinom, direktorjem podjetja sem izvedla dopoldne, v sredo, 13. 1. 2021, ki je trajal eno uro. Namen intervjuja z direktorjem je bil spoznati videnje, ki ga ima direktor o sebi, o strategiji vodenja svojih zaposlenih na daljavo, ob tem sem ga pa prosila, naj pove tudi nekaj praktičnih primerov. Sogovornik je samostojno in samozavestno odgovarjal na zastavljena vprašanja, zato je bil intervju sproščen in poln koristnih informacij.

3.2.6 Omejitve raziskave

Zaradi manjšega tima in posledično večje povezanosti zaposlenih obstaja verjetnost subjektivnega in neiskrenega reševanja vprašalnikov kljub anonimnosti anketnega vprašalnika. Kot omejitev prištevam tudi subjektivno razumevanje konstrukta avtentično vodenje posameznih respondentov. Ker je anketa spletna, je posledično težko vzpostaviti stik z anketirancem. Ena izmed omejitev so tudi pristranski odgovori, saj ni nujno, da bodo le-ti iskreni in resnični.

3.3 Analiza primarnih podatkov in interpretacija rezultatov

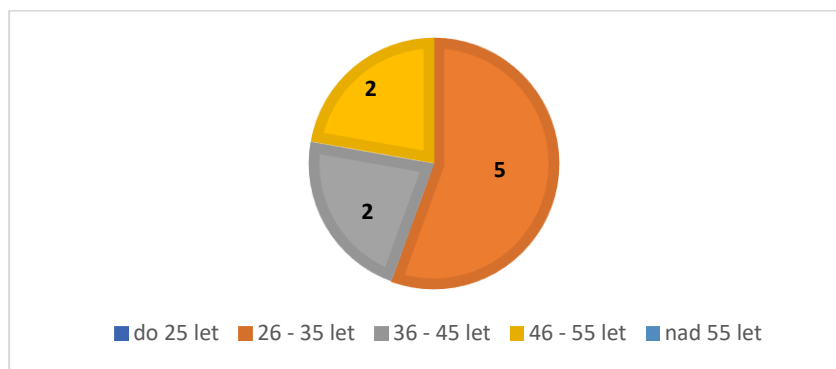
Sledeče podpoglavje se nanaša na analizo in interpretacijo primarnih podatkov. Le-ti so bili, kot že večkrat omenjeno, pridobljeni prek anonimnega anketnega vprašalnika in prek polstrukturiranega intervjuja. Sprva bom predstavila analizo in interpretacijo rezultatov anketnega vprašalnika, ki so ga zaposleni reševali v januarju 2021. Rezultate, pridobljene z vprašalnikom, bom predstavila opisno, s pomočjo tabel in grafov. Sledila bo interpretacija pridobljenih odgovorov direktorja.

3.3.1 Predstavitev vzorca

Direktor podjetja je anketni vprašalnik posredoval po internem kanalu in na ta način so lahko zaposleni rešili vprašalnik takrat, ko so hoteli oz. jim je to dopuščal čas. Anketo je začelo izpolnjevati 10 oseb, 9 oseb pa je anketo na koncu tudi v celoti izpolnilo. Na koncu anketnega vprašalnika sem podala tudi demografska vprašanja. Rezultate predstavljam v nadaljevanju.

Anketo je rešilo 5 moških (56 %) in 4 ženske (44 %). Glede na rezultate lahko trdim, da je kolektiv dokaj mlad, saj kar pet anketirancev (56 %) sodi v starostno skupino od 26 do 35 let. Sledita 2 anketiranca (22 %), ki sodita v starostno skupino od 36 do 45 in še dva (22 %), ki sodita v starostno skupino od 46 do 55 let. Omenjene rezultate prikazujem na sliki 8. Kar 5 anketirancev ima magistrsko izobrazbo (56 %), 4 (44 %) pa so diplomirali.

Slika 8: Starost

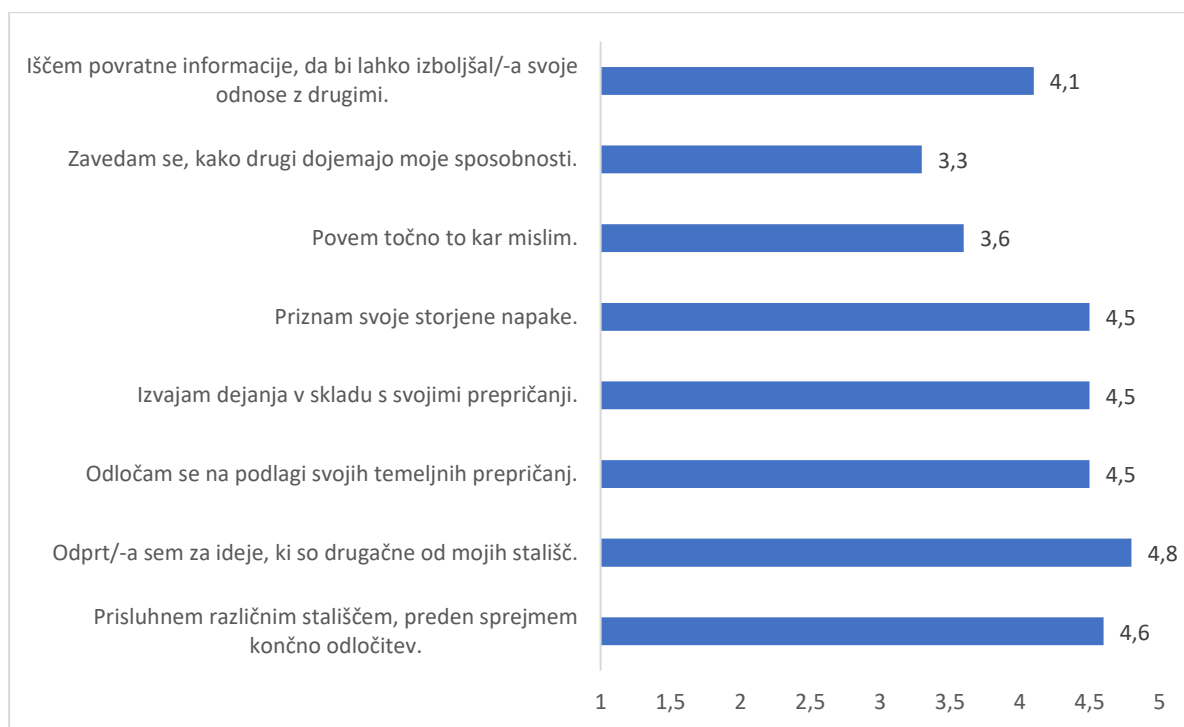


Vir: lastno delo.

3.3.2 Rezultati vprašalnika na temo avtentičnega vodenja

Prvi sklop anketnega vprašalnika se je nanašal na preučevani konstrukt avtentičnega vodenja. V prvem delu so morali zaposleni podati stališče o strinjaju s podanimi trditvami, ki so se nanašale na lastno avtentičnost. Na spodnji sliki 9 prikazujem povprečne ocene lastne avtentičnosti zaposlenih.

Slika 9: Lastna avtentičnost zaposlenih

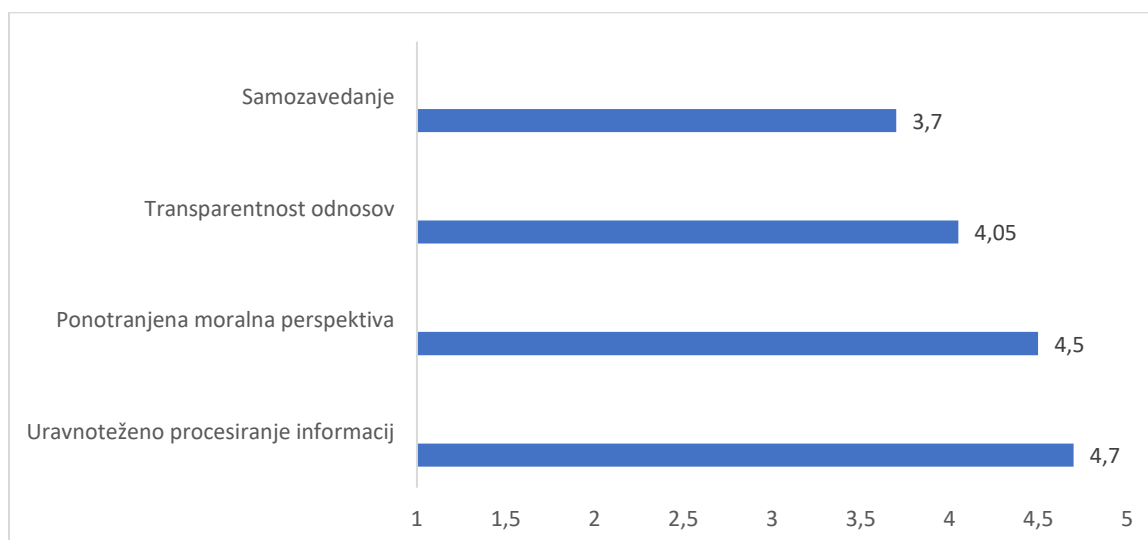


Vir: lastno delo.

Zaposleni so se glede trditev o lastni avtentičnosti v večini strinjali. Izstopata dve trditvi, s katerima se dva izmed zaposlenih nista strinjala in tudi izstopata po najnižji povprečni oceni. Gre za sledeči trditvi: zavedam se, kako drugi dojemajo moje sposobnosti in povem, točno to kar mislim. Z najvišjo povprečno oceno, ki je znašala 4,8 so zaposleni ocenili, da so odprti za ideje, ki so drugačne od njihovih stališč. Z drugo najvišjo povprečno oceno 4,6 so zaposleni izrazili, da prisluhnejo različnim stališčem, preden sprejmejo dokončno odločitev. Nekaterne trditve na sliki 9 izražajo določene značilnosti avtentičnosti. Prva in druga trditev se nanašata na samozavedanje, drugi dve trditvi sta značilnost transparentnosti odnosov, sledita peta in šesta trditev, ki predstavljata moralno perspektivo ter zadnji dve, ki izražata uravnoteženo procesiranje informacij.

Da bi dobila vpogled, katera izmed značilnosti prevladuje, sem v nadaljevanju iz povprečnih ocen za vsako posamezno trditev izračunala povprečno oceno za vsako značilnost, ki se nanaša na lastno avtentičnost. Rezultate izračunanih povprečnih ocen za značilnosti lastne avtentičnosti predstavljam na sliki 10.

Slika 10: Značilnosti lastne avtentičnosti zaposlenih



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno 4,7, med značilnostmi lastne avtentičnosti, ima uravnoteženo procesiranje informacij. Predvidevam lahko, da so zaposleni v podjetju 1337Works AB zmožni objektivno analizirati informacije in si pridobiti mnenja ostalih, preden sprejmejo končno odločitev. Najnižjo povprečno oceno značilnosti lastne avtentičnosti ima samozavedanje. Ta ocena znaša 3,7. Sklepam, da zaposleni premalo časa posvetijo poznavanju samega sebe, in sicer poznavanju lastnih vrednot, čustev in kompetenc. Vsekakor pa manjka pozornosti na lastnem zavedanju v smislu, kako ostali zaposleni dojemajo njihove sposobnosti. Prav tako premalo časa namenijo povratnim informacijam z namenom, da bi izboljšali odnose z ostalimi.

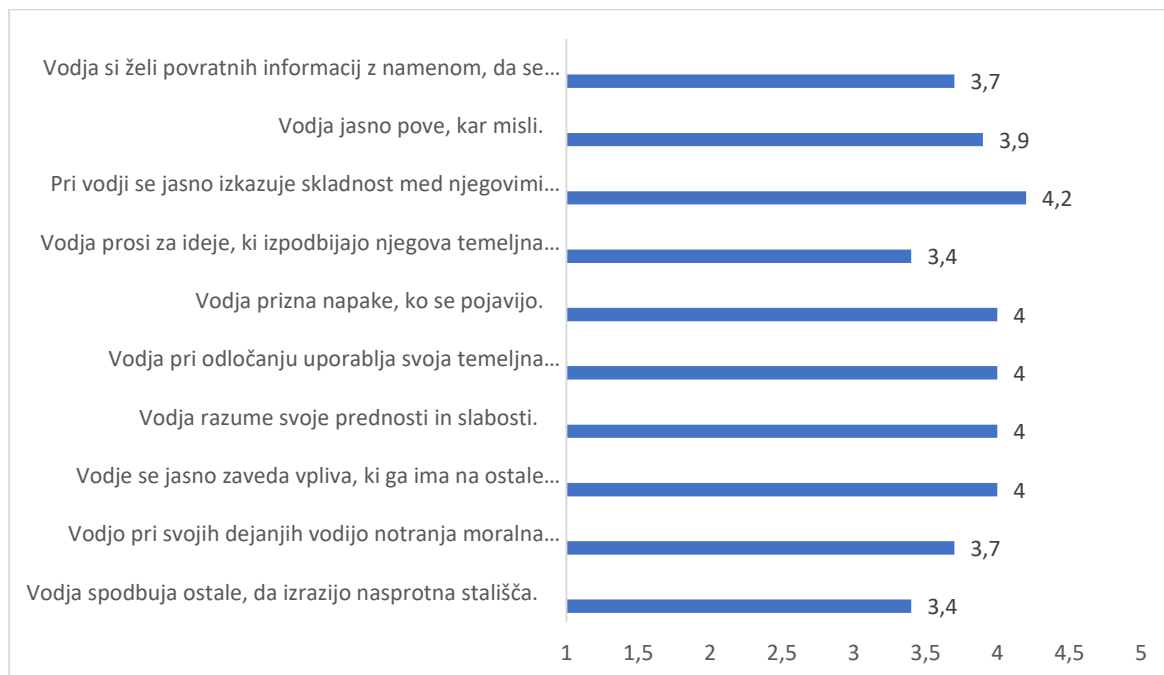
V nadaljevanju prvega sklopa sem pri zaposlenih preverjala strinjanje s trditvami o njihovi vodji, natančneje o direktorju. Tako kot v prvem delu so anketiranci na lestvici od 1 do 5 podali svoje stališče strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na njihovega direktorja. Na sliki 11 predstavljam rezultate, ki so v obliki povprečnih ocen za posamezno trditev. Trditev z najvišjo oceno, 4,2, se glasi, da se pri vodji jasno izkazuje skladnost med njegovimi prepričanji in dejanji. Tu lahko najdem vzporednice tudi v intervjuju, kjer je vodja oz. direktor jasno povedal, da ga pri dejanjih vodijo njegova prepričanja oz. načela, ki jim sledi.

Povprečno oceno 4 so dobile kar 4 trditve. Te se nanašajo na sledeče: vodja prizna napake, ko se pojavijo; vodja pri odločanju uporablja svoja temeljna prepričanja; vodja razume svoje prednosti in slabosti; vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na ostale. Prav trditev, da vodja prizna napake, ko se pojavijo, je vodja v intervjuju jasno potrdil, saj se zaveda pomena povratne informacije in je zagovornik napak. Sam stremi k temu, da le v kolikor človek dela napake v neki razumni meri, se na podlagi le-teh lahko izboljša in doseže rast. Prav tako je govoril tudi o vplivu, ki ga ima na ostale, velik pomen pripisuje tudi odnosom, ki pri njem

igrajo eno izmed glavnih vlog. To se posledično tudi kaže pri ostalih, saj med zaposlenimi vlada prava energija. Menim, da je ta energija lahko prisotna le, v kolikor nadrajeni energiji med odnosi daje velik pomen.

Z nižjo povprečno oceno, ki znaša 3,4 sta bili ocenjeni 2 trditvi. Prva, ki govori o tem, da vodja prosi za ideje, ki izpodbijajo njegova temeljna prepričanja. In druga, da vodja spodbuja ostale, da izrazijo nasprotna stališča.

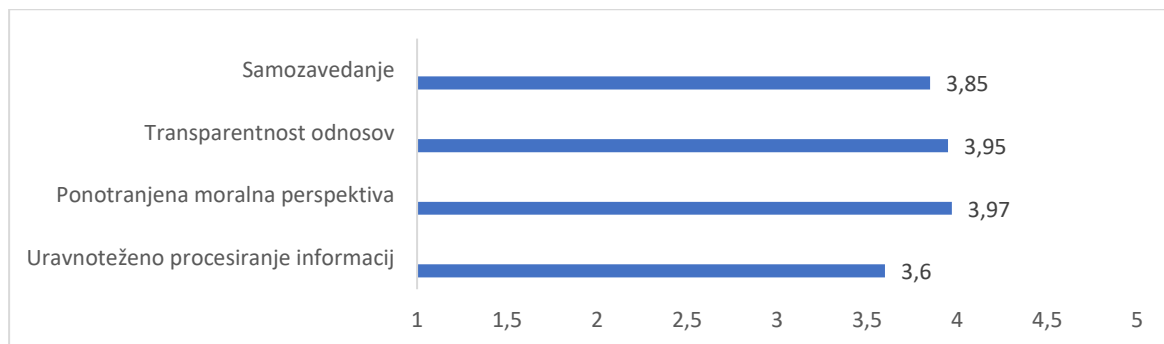
Slika 11: Avtentičnost vodje



Vir: lastno delo.

Z namenom pridobiti vpogled, katera izmed značilnosti pri vodji prevladuje in katera je pri vodji najmanj zastopana, sem izračunala povprečno oceno za vsako značilnost, ki se nanaša na avtentičnost vodje. Rezultate predstavljam na spodnji sliki 12.

Slika 12: Značilnosti avtentičnosti vodje



Vir: lastno delo.

Kot vidimo imajo vse značilnosti podobne povprečne ocene, nobena izmed teh pa ne presega povprečne ocene 4. Najvišjo povprečno oceno 3,97 ima ponotranjena moralna perspektiva. Najnižjo povprečno oceno pa je zaznati za značilnost uravnoteženo procesiranje informacij, saj le-ta znaša 3,6.

3.3.3 Rezultati vprašalnika na temo dela na daljavo

Drugi sklop anketnega vprašalnika se je nanašal na delo na daljavo, natančneje na prednosti in pomanjkljivosti, s katerimi se zaposleni srečujejo pri delu na daljavo. Sprva sem pri zaposlenih preverjala strinjanje s trditvami, ki jih zaposleni opažajo pri delu na daljavo. Na sliki 13 so prikazane povprečne ocene strinjanja s posameznimi trditvami.

Po rezultatih povprečnih ocen ima trditev: delo na daljavo mi omogoča večjo fleksibilnost z oceno 4,3 najvišjo povprečno oceno. Glede na to, da je to ena izmed najbolj omenjenih prednosti dela na daljavo, je bilo pričakovati tako visoko oceno. Fleksibilnost lahko povežem tudi z drugo najvišjo povprečno oceno 3,8, ki zadeva trditev, da se je neodvisnost pri delu povečala. Le-to pomeni, da si zaposleni lahko v prvi vrsti sami strukturirajo svoj delovni dan in so pri tem tudi neodvisni. Prav tako ima povprečno oceno 3,8 trditev, ki govori o zmanjšanju prekinitev s strani sodelavcev. Tudi ta trditev sovпада s prednostmi, s katerimi se zaposleni srečujejo pri delu na daljavo, in ker imajo manj prekinitev, so lahko posledično tudi bolj produktivni pri delu.

Slika 13: Prednosti dela na daljavo

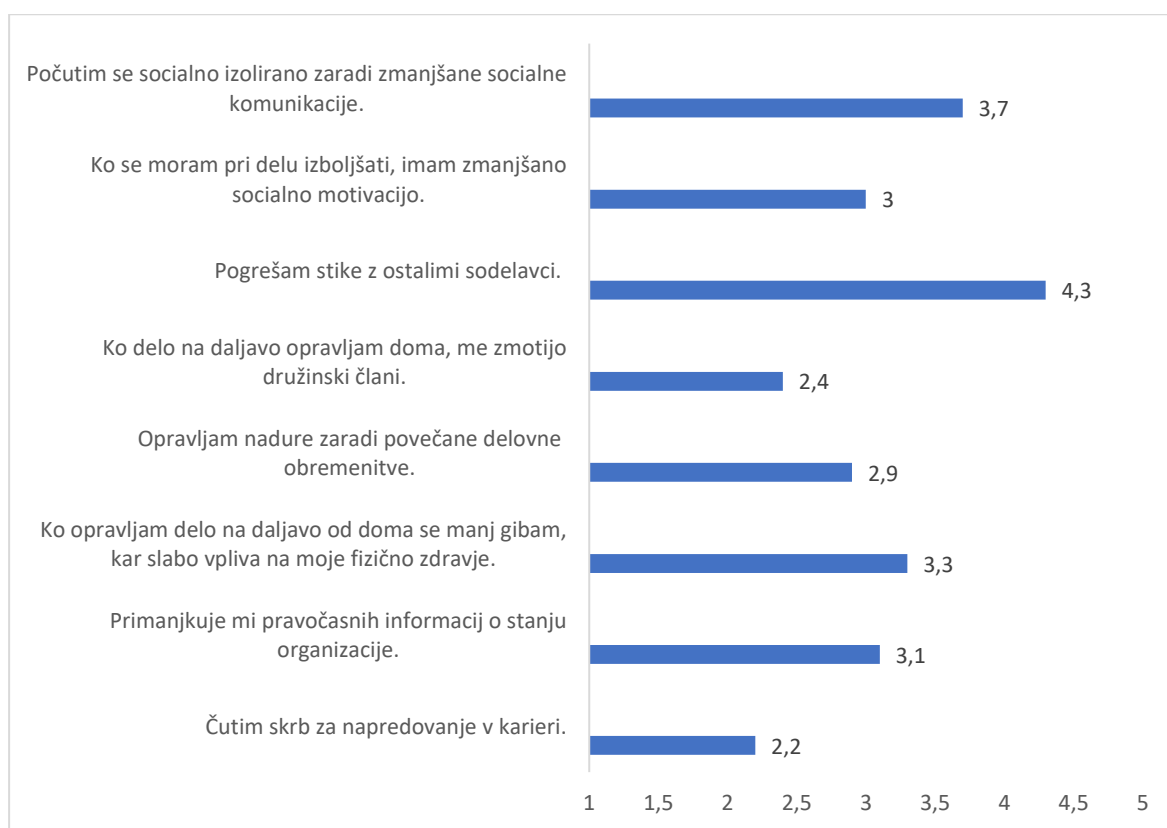


Vir: lastno delo.

Najnižjo povprečno oceno 2,7 ima trditev, da je delovno mesto bolj atraktivno. To lahko povežem z oceno o starosti zaposlenih, saj je kolektiv podjetja dokaj mlad. Lahko rečem, da so zaposleni praktično odraščali s tehnologijo, zato jim delovno mesto na daljavo ne pomeni nič posebnega oz. atraktivnega. Sledi povprečna ocena 3,1. Trditev se glasi, da se je odgovornost zaposlenih do dela povečala. To oceno sem pričakovala, saj v kolikor je vodja avtentičen, se tudi pri delu na daljavo odgovornost ne poveča, v kolikor so navodila vodje jasna in je z zaposlenimi dogovorjeno, kakšna je njihova stopnja odgovornosti.

V drugem delu sklopa dela na daljavo sem zaposlene vprašala o pomanjkljivostih, ki jih opažajo pri delu na daljavo. Zaposleni so morali podati strinjanje s trditvami. V sklopu tega dela so imeli zastavljenih 8 trditev. Na spodnji sliki 14 prikazujem rezultate povprečnih ocen posameznih trditev.

Slika 14: Pomanjkljivosti dela na daljavo



Vir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno 4,3 ima trditev: pogrešam stike med sodelavci. Kot že omenjeno v opisu preučevanega podjetja, le-to deluje v 3 državah. To pomeni, da se zaposleni med seboj fizično ne vidijo. Kot je omenil direktor, imajo vzpostavljena petkova druženja poimenovana Facts&Snacks, kjer vsak izmed zaposlenih predstavi svoje hobije, a kot kaže zgolj virtualna druženja niso dovolj, saj zaposleni še vedno pogrešajo stike s sodelavci.

Da se zaposleni počutijo socialno izolirano zaradi zmanjšanja socialne komunikacije, kaže povprečna ocena omenjene trditve, ki znaša 3,7. Na drugi strani so trditve z nižjimi povprečnimi ocenami. Najnižjo povprečno oceno 2,2 ima trditev: čutim skrb za napredovanje v karieri. Tu se vidijo prvine avtentičnega vodenja, saj sem preko intervjuja z direktorjem izvedela, da svojim zaposlenim vedno nameni čas.

Direktor poudarja pomembnost pogovorov 1 na 1, prav tako je uvedel vprašalnik za zaposlene, ki ga morajo izpolniti vsi zaposleni, in sicer do petka, do 12.00 ure. V vprašalniku je nekaj ključnih informacij, s katerimi direktor dobi vpogled v počutje, želje in mnenja vsakega posameznika. Skoraj 3 oz. povprečno oceno 2,9 ima trditev: opravljam nadure zaradi povečane delovne obremenitve. Tudi tu se izkaže pravo ravnovesje. Veliko vlogo pa po mojem mnenju igra vodenje, saj mora vodja zadevo pravilno razložiti. Namreč že na zgornji sliki 12 vidimo, da so zaposleni kot prednost označili trditev, da so pri delu neodvisni in fleksibilni. Ravno ta način jim omogoča, da si lahko delo prilagodijo na svoj način in ga opravijo takrat, ko to ustreza njihovem delovnemu ciklu. Tu se kažejo tudi povezave iz opravljenega intervjuja, saj je direktor povedal, da imajo neko nenapisano pravilo, da zaposlenim v popoldanskem času in med vikendom ni potrebno odgovorjati na maile.

3.3.4 Analiza intervjuja z direktorjem podjetja 1337Works AB

Intervju, kot že rečeno, sem opravila prek video klica. Vprašanja so se nanašala tako na avtentično vodenje kot delo na daljavo. Celoten intervju prilagam v Prilogi 2. Ključne ugotovitve bom predstavila v nadaljevanju.

Kalin se je skozi opravljanje raznovrstnih del v različnih podjetjih naučil, kakšen vodja si želi postati. Opazil je, da vodje, ki so bile zelo transparentne, avtorske, zaprte same vase, zaprta za mnenje drugih, zaprte do delanja napak, niso dobre vodje v njegovih očeh. Sam si je želel ravno obratno. Zato me je zanimalo, kaj direktorju pomeni biti dober vodja. Poudaril je, da je to oseba, ki zna graditi na odnosih, se zaveda pomembnosti omenjenih odnosov, vsekakor pa je potrebno veliko vlagati v razvoj zaupanja in opolnomočenja. Izpostavil je tudi, da je ključnega pomena, da se vodja zaveda svojih pomanjkljivosti. Kar me je presenetilo, je priznanje direktorja, da mu je pri sestavljanju ekipe ključnega pomena to, da zaposli osebo, ki ima več znanja na področju, kjer ga on nima. Zaradi omenjenga se ne počuti ogroženega, pač pa mu to pomeni nadgraditev samega sebe, saj je v ekipo prišel član s povsem novim znanjem, iz katerega lahko črpajo vsi, tudi on. Prav tako pri zaposlenih ceni proaktivnost, komunikativnost in socialnost.

Svoj slog vodenja je direktor opisal kot avtentičen. Bistvo direktor pripisuje opolnomočenju zaposlenih in zaupanju. Veliko da tudi na odnose med zaposlenimi. Ob petkih imajo v podjetju skupne sestanke, kjer se pogovorijo, kako se ekipa počuti in kaj potrebuje s strani direktorja. Prav tako mora vsak zaposleni vsak petek poslati statusno poročilo. Le-to zajema 5 vprašanj, ki se nanašajo na počutje, glavne izzive v preteklem tednu, ukvarjanje v preteklem tednu, priporočila in kakšna posebna sporočila. Direktor od njih ne zahteva dolgih

odgovorov, pač pa en ali dva stavka, da je direktor na tekočem glede dogajanja vsakega zaposlenega, prav tako pa poudarja, da je s tem pri zaposlenih uvedel še večjo produktivnost in organiziranost. Pri opravljanju dela na daljavo zaposleni uporabljajo več orodij za komunikacijo. Največkrat sta v uporabi Zoom in Slack.

Direktor zagovarja, da osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vodenje. Sam omeni, da ima 10 načel, ki jih upošteva in hkrati le-ta vplivajo na njegovo delo kot tudi življenje. Izpostavlja eno izmed njegovih najljubših vodil, ki govori o tem, da je potrebno delati napake z namenom, da ljudje postanemo še bolj inovativni, in da se tako v zasebnem kot službenem življenju premaknemo naprej. Pri zaposlenih spodbuja delanje napak, a vendarle v mejah normale. Prav tako izpostavlja odprtost. Želi si, da se zaposleni zavedajo, da so njegova vrata vedno odprta in da jim je vedno na voljo za pogovor. Poudarja, da se je prav v kriznih časih izkazalo, da je spoznal, kdo so talenti, v katere je potrebno vlagati ter dobil vpogled, kdo pod pritiskom ni zmožen enako delati. Poudarja pomembnost pogovorov 1 na 1, saj je le na ta način dobil vpogled, kako se dejansko počutijo.

Velik pomen daje tudi konstruktivni informaciji. Zaveda se, da imamo vsi prednosti in pomanjkljivosti. Ni zagovornik zgolj pohval in spodbujanj, sicer meni, da seveda mora biti prisotno tudi to, a iskreno. Zaradi omenjenega se lahko hitro ustvari kultura, kjer se sicer vsi zaposleni dobro počutijo, ne bodo pod pritiskom in ne bodo čutili konkurence. A vendarle na tak način lahko celotno podjetje obstoji. Ključnega pomena je torej konstruktivna informacija. Zaposlenim je potrebno predati vse informacije na transparenten način: glej tu si odličen, ampak na tem področju bi se lahko izboljšal. Ob tem poudarja, da jim je potrebno pri rasti ponuditi pomoč. Sam je zagovornik, da podjetje investira v dodatne tečaje, pridobivanje certifikatov in podobno. Prav tako svojim zaposlenim naroči, naj v kolikor želijo rasti, pripravijo plan, kakšnega razvoja si želijo in kje jim podjetje pri tem lahko pomaga.

Kalin sebe predstavi kot zelo organizirano osebo. Že na začetku vsakega leta si pripravi in zapiše tako osebne kot lastne cilje. Udeležuje se različnih tečajev za pridobivanje novega znanja. Poudarja, da brez rasti vsak kaj hitro stagnira. Investicija v različne tečaje se hitro povrne, saj se lahko izzivi, s katerimi se srečujejo vodje, hitro spremenijo v pozitivno smer. Direktor poudarja, da je pri vodenju na daljavo njegov največji izziv to, kako vse informacije pravilno in učinkovito skomunicirati. Pri delu na daljavo se pojavi ogromno sporočil, saj se pojavlja tudi veliko komunikacijskih kanalov. Sam pri sebi opaža, da v poplavi vseh informacij, vsa sporočila marsikdaj ne dosežejo pravega namena. Zgodi se, da so informacije lahko razumljene povsem napačno, morda celo avtorsko.

Ključno se mu zdi, da je z zaposlenimi vzpostavil sistem komuniciranja tudi ob vikendih ali v popoldanski urah. Sklenili so, da jim ni na omenjena sporočila ni potrebno takoj odgovoriti. Namreč sploh na Švedskem, kjer je prisotna drugačna kultura, sledijo načelu ravnovesja med zasebnim in službenim življenjem. Zato poudarja, da je vloga vodje na daljavo čedalje bolj pomembna. Vodja se mora zavedati pomembnosti razmerij na daljavo in osebnega stika

preko telefona, saj se zaposleni počutijo bolj varne. Poudarja tudi, da morajo vodje delati na tem, da dobro spoznajo svoje zaposlene, da vedo, kaj vsakega posameznika privlači in kdo je glavni sprožilec motivacije.

Pri koncu intervjuja sem ga povprašala še, ali se strinja z mojo tezo, ki sem si jo zastavila in pravi, da so zaposleni, ki so deležni avtentičnega vodenja na daljavo pri delu bolj uspešni, saj vodje oblikujejo delovno okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene, obenem pa zagotavlja konkurenčnost podjetja. Kalin se strinja z mojo tezo. Pri tem poudarja, da če vodja vodi na avtentičen način, zaposlenim nudi ogromno svobode in zaupanja. Na ta način raste kultura, saj se vsi zavedajo, da je to delovno okolje, kateremu si želijo pripadati. Izpostavlja, da je pomembno ustvariti t. i. watercooler moments, sploh v kriznih časih, kot smo mu priča sedaj, ko je število osebnih stikov manjše. V podjetju so ob petkih ustvarili druženje Facts&Snacks, kjer vsak zaposleni razlaga o svojih hobijih. Direktor je mnenja, da prehajamo v neko novo paradigmo oz. novo delovno mesto brez meja. Zato vodja daje velik pomen temu, da zaposleni začutijo pripadnost, da so vsi povezani in imajo občutek, da nikoli niso sami, čeprav po drugi strani so.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj in sklepne ugotovitve raziskave

To poglavje bo namenjeno analizi in odgovorom na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila na začetku, obenem pa so mi bila v pomoč pri snovanju magistrskega dela. S pomočjo znanja, pridobljenega iz teoretičnega in raziskovalnega dela, bom osnovala odgovore. Prav tako bom poleg zgoraj omenjenega potrdila ali ovrgla temeljno tezo raziskovalne naloge.

3.4.1 Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja sem oblikovala pred samim obravnavanjem konstrukta avtentično vodenje in konstrukta delo na daljavo. S pomočjo multimetodološke raziskave, ki sem jo opravila v izbranem podjetju s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjuja z direktorjem, bom odgovorila na moja raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je vodstvo podjetja 1337Works AB seznanjeno z avtentičnim vodenjem in kakšen pomen mu pripisuje?

Pri opravljanju intervjuja sem direktorju zastavila vprašanje, kakšen stil vodenja uporablja. Odgovoril je, da se poslužuje avtentičnega vodenja z namenom, da zaposlene opolnomoči, ter da odnosi temeljijo predvsem na zaupanju. Direktor podjetja je v intervjuju povedal, da se identificira s svojo vlogo, prav tako ravna v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, ne samo v zasebnem življenju, pač pa tudi v službi. Mnenja je, da avtentično vodenje neposredno vpliva na več ravni, in sicer na uspešnost, pripadnost, dobro počutje zaposlenih v delovnem okolju in nenazadnje tudi na inovativnost. Prav tako sem prek intervjuja

spoznala, da je direktorju ključnega pomena to, da opolnomoči zaposlene, da odnosi temeljijo na zaupanju in kot ekipa stremijo k enakim ciljem.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali je v podjetju 1337Works AB prisotno avtentično vodenje na daljavo?

Na drugo raziskovalno vprašanje lahko odgovorim pritrdilno. Menim, da je avtentično vodenje prisotno pri delu na daljavo. Direktor se trudi, da z vsakim zaposlenim vzpostavi pristen stik in ga kot takega tudi ohranja. To je potrdil tudi z nekaj praktičnimi primeri, kot so pogovori 1 na 1, prav tako večkrat opravi klice z zaposlenimi prek telefona, saj je spoznal, da se zaposleni na ta način počutijo bolj varne, kot če gre za klice prek video povezave. Prav tako sem iz anketnega vprašalnika opazila, da se ena izmed glavnih lastnosti avtentičnega vodenja pri vodji zelo izraža. Govorim o skladnosti med prepričanji vodje in dejanji. Vodja se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na ostale. Zato, kot je že sam večkrat omenil v intervjuju, daje velik poudarek opolnomočenju zaposlenih, da mu ti čim bolj prostovoljno sledijo in po drugi strani tudi proaktivno prevzemajo odgovornosti. Da pa so odgovornosti, ki jih imajo zaposleni opravljene uspešno, so nenazadnje ključnega pomena tudi povratne informacije, ki jih zaposleni dobivajo od nadrejenega.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali zaposleni in vodstvo v podjetju 1337Works AB dojemajo obliko vodenja pri delu na daljavo kot avtentično vodenje in ga kot takega uresničujejo?

Tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo tako na zaposlene kot vodstvo. Skozi strinjanje s trditvami o avtentičnosti vodje lahko na nek način trdim, da zaposleni dojemajo vodenje kot avtentično, a glede na ocene značilnosti vodje, je potrebno konstrukt avtentičnost zaposlenim še bolj podrobno predstaviti, da bodo vedeli, kaj konstrukt kot tak pomeni.

Vodstvo pa tudi, kot že zgoraj omenjeno, dojema vodenje kot avtentično. Tudi direktor podjetja je potrdil, da se ekipa odlično razume, da odlično dela oz. sodeluje skupaj. V kolikor imajo težave, ali če raje rečem izzive, le-te tudi uspešno in s pravim kompromisom rešijo. Direktor pravi, da zaposleni delo dojemajo kot strast, odnosi med direktorjem in njegovimi zaposlenimi pa temeljijo na vzajemnem spoštovanju. Da se avtentično vodenje izkazuje v praksi, se je izkazalo tudi pri pomembnosti prenosa informacij oz. uspešnem komuniciranju. Zaposleni je v pogovoru 1 na 1 izrazil željo o napredovanju in direktor mu je ponudil pomoč. Na ta način je zaposlenemu vlil nove motivacije, zaposleni pa je na ta način našel nov oz. dodaten smisel v svojem delu.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali so zaradi avtentičnega vodenja zaposleni pri delu na daljavo v podjetju 1337Works AB bolj uspešni?

Da, zaposleni so pri delu na daljavo bolj uspešni. To je razvidno tako iz intervjuja kot tudi anketnega vprašalnika. Izkazalo se je, da direktor, ki avtentično vodi svoje zaposlene,

vzpostavlja pravi stik, namreč zaposleni imajo vse potrebne informacije. Prav tako so zaradi pogovorov 1 na 1 vzpostavili zaupanje s svojo vodjo. Na ta način vodji zaupajo svoje težave, predloge in mnenja. Pri delu na daljavo je namreč zaupanje še toliko bolj pomembno, saj ni osebnega stika in vodje težko zaznajo, ali zaposlenemu kaj ni všeč oz. mu katera izmed stvari ne odgovarja. Direktor s svojo pozitivno motivacijo spodbuja zaposlene, da jim je v veselje opravljati delovne naloge, ključnega pomena je tudi, da jim dopušča napake, saj le s pomočjo teh pri svojih zaposlenih doseže inovativnost in stalno razmišljanje. Namreč intervjuvanec je mnenja, da v kolikor počnemo stvari izven cone udobja, le na ta način dosegamo napredek ter stalno rast. To se izraža tudi pri Kalinu, saj se na svojih področjih ves čas izobražuje, s tem pa je vzgled tudi svojim zaposlenim.

Temeljna teza: Zaposleni, ki so deležni avtentičnega vodenja na daljavo, so pri delu bolj uspešni, saj vodje oblikujejo pozitivno delovno okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene, obenem pa zagotavlja konkurenčnost podjetja.

Glede na pridobljene rezultate svoje multimetodolške raziskave sklepam, da so zaposleni, ki so deležni avtentičnega vodenja, pri delu bolj uspešni. Rezultati raziskave so namreč pokazali, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na delovno okolje, sploh ko le-to poteka na daljavo. Avtentično vodenje temelji na opolnomočenju zaposlenih in vzpostavljanju zaupanja in le na ta način vodje oblikujejo pozitivno delovno okolje. Če je delovno okolje pozitivno, imajo zaposleni več motivacije in spodbude, ki jo pridobijo tako od vodje kot ostalih sodelavcev. Tako se sčasoma pri zaposlenih razvijata tako samozavedanje kot tudi samoregulacija. Vse prej naštetu podjetje naredi bolj uspešno, saj so zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljni, motivirani in ustvarjalni, kar pa se izkaže kot velika konkurenčnost podjetja.

3.4.2 Sklepne ugotovitve

S pregledom znanstvenih in poljudnih virov na temo avtentičnega vodenja in dela na daljavo ter izvedbo multimetodološke raziskave sem prišla do sledečih sklepnih ugotovitev. Avtentično vodenje je eden izmed novejših konceptov vodenja, ki bi se ga lahko poslužili v marsikateri organizaciji. Omenjeno vodenje je povezano z opolnomočenjem, motivacijo in napredkom. Elemente avtentičnega vodenja sem zasledila pri preučevanem podjetju skozi intervju, ki sem ga opravljala z direktorjem. Direktor je skozi odgovore izpostavil bistvene elemente, kot so razvoj pozitivnih čustev, razvoj optimizma med sodelavci ter nenehno delo na samozavedanju in samoregulaciji. Kar pa je potrdilo moje vprašanje, ali je avtentično vodenje prisotno v izbranem podjetju, je bil odgovor, da je direktor enemu izmed zaposlenih prisluhnil, ko je ta želel nadgraditi svojo kariero. Zaposleni si je želel postati vodja ekipe in direktor mu je pri tem ponudil pomoč, da zaposleni odkrije pravo delovno mesto, kjer bo svoj talent razvijal, obenem pa mu bo delo predstavljalo izziv. Prav tako so rezultati anketnega vprašalnika pokazali, da je vodja avtentičen, in da prav bistveni elementi avtentičnega vodenja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ki opravljajo delo na daljavo.

Avtentičnost vodje se izkazuje predvsem v skladnosti med prepričanji in dejanji, prav tako direktor pri vodenju uporablja temeljna prepričanja in razume tako prednosti kot slabosti, ob vsem tem pa se zaveda vpliva, ki ga ima na svoje podrejene.

Moj drugi konstrukt, ki sem ga preučevala, je delo na daljavo, ki je v podjetju prisotno. Direktor je sicer poudaril, da imajo zaposleni v vseh treh državah obe možnosti, in sicer delati iz pisarne, ali delati na daljavo. Obe obliki dela sta priljubljene, a je prav druga, delo na daljavo, v lanskem in letošnjem letu bila v porastu zaradi svetovne krize Covid-19. Izkazalo se je, da so zaposleni z delom na daljavo zadovoljni, a vendarle pogrešajo stike s sodelavci, prav tako se je izkazalo, da občutijo socialno izoliranost. Prednosti dela na daljavo, ki jih zaznavajo zaposleni, so te, da delo na daljavo omogoča večjo fleksibilnost in da se zmanjšajo prekinitve s strani sodelavcev, kar sem nekako pričakovala. Prav tako zaposleni pri delu na daljavo opažajo, da so bolj organizirani. Bolj me je presenetilo to, da se odgovornost do dela ni povečala. Menim, da je tu vključen tudi faktor avtentičnega vodenja, namreč tudi direktor je v intervjuju povedal, da je njegova glavna želja ljudi opolnomočiti in jim zaupati. Ker zaposleni čutijo zaupanje s strani direktorja, ter ker so njegova navodila jasna in direktor točno ve, kakšno odgovornost ima posameznik, potem tako to razumejo tudi zaposleni. Na ta način so zaposleni psihološko opolnomočeni, zato se izpostavi občutek samostojnosti pri odločanju. Direktor se prav tako zaveda, da mora z zaposlenimi govoriti osebno, kar je v intervjuju tudi poudaril, zato ne preseneča dejstvo, da kljub temu da se z zaposlenimi na Švedskem in v Dubaju ne vidi pogosto, vzpostavlja pristen stik. Mnogi se v kriznih situacijah začnejo spraševati, kaj bo z njimi v podjetju in ali bodo lahko gradili svojo kariero. V preučevanem podjetju tega preko vprašalnika ni bilo zaznati.

S pomočjo primarnih podatkov in opravljene analize odgovorov sklepam, da je v podjetju prisotno avtentično vodenje pri delu na daljavo, saj sem zaznala elemente avtentičnega vodenja. Le-te sem obravnavala v prvem, teoretičnem delu magistrskega dela. Ugotavljam, da so zaposleni, ki so deležni avtentičnega vodenja na daljavo, pri delu bolj uspešni, saj vodje oblikujejo pozitivno delovno okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene, obenem pa zagotavlja konkurenčnost podjetja.

3.4.3 Priporočila in smernice vodstvu

Kot že rečeno, menim, da je v raziskanem podjetju avtentično vodenje prisotno pri delu na daljavo. Zaposleni v večji meri svojo vodjo zaznavajo kot avtentično. Direktorju svetujem, naj še naprej deluje v skladu z lastnostmi avtentičnega vodenja. Prav tako naj se drži svojih načel in vrednot, saj le-te izražajo njegova dejanja, ki so med najbolj vidnimi lastnostmi avtentičnega vodenja. Prav tako zaznavam, da so zaposleni zadovoljni z vodenjem na daljavo. Na podlagi ugotovitev iz multimetodološke raziskave in s pridobljenim znanjem o avtentičnem vodenju in delu na daljavo v tabeli 12 podajam priporočila in smernice vodstvu podjetja.

Tabela 12: Priporočila in smernice vodstvu

Priporočilo	Smernica
Spodbujanje izražanja nasprotnih stališč	Kljub temu da vodja spodbuja, da se izražajo nasprotna stališča, zaposleni tega ne zaznavajo v pravi meri. Vodja mora zato več pozornosti posvetiti spodbujanju, da bodo zaposleni izražali nasprotna stališča. Bolj jasen bo vodja, bolj mu bodo zaposleni zaupali in si upali na glas izraziti nasprotno stališče. Na ta način bodo zaposleni prispevali nove ideje, prav tako se bo odprla nova miselnost in novi vedenjski vzorci.
Razvijanje samozavedanja zaposlenih	Definitivno so tako rezultati ankete kot odgovori, ki sem jih prejela s pomočjo intervjuja pokazali, da je vodja avtentičen. Avtentičnost pa se v prvi vrsti začne s samozavedanjem. Izkazalo se je, da imajo zaposleni še manevrski prostor, da izboljšajo samozavedanje. Vodja naj pri svojih zaposlenih spodbuja, da bodo le-ti poznali in se zavedali svojih vrednot, čustev in kompetenc, obenem pa se zavedali, kako jih dojemajo drugi. Predlagam, da se pri pogovorih 1 na 1 nekoliko več poudarka nameni poznavanju vsakega zaposlenega v smislu njegovih sposobnosti. Prav tako naj se na skupnih sestankih izpostavi dejstvo, s pomočjo katerih sposobnosti posameznika bo podjetje prišlo do skupnega cilja.
Omogočiti več neformalnih druženj	Zaposleni pogrešajo stike s sodelavci, prav tako se počutijo socialno izolirane zaradi zmanjšane socialne komunikacije. Vodja naj razmisli o vpeljavi več neformalnih druženj. Glede na to, da zaposleni delo opravljajo v treh različnih državah, bi bilo smiselno razmisliti o tem, da bi se zaposleni nekajkrat na leto videli osebno, saj bi na ta način še bolj poglobili medsebojne odnose.

Vir: lastno delo.

SKLEP

Delovati v skladu s samim seboj, izražati sebe na način, da si skladen z notranjimi mislimi in občutki je zagotovo nekaj, kar si želi vsak posameznik. Torej dejstvo, da je avtentično vodenje v zadnjem desetletju vse bolj v porastu, ne preseneča. Le-to je še posebej zaželeno v kriznih časih, ko se podjetja nenehno srečujejo z novimi izzivi. Če pogledamo le leto nazaj, nas je prav vse doletela huda kriza in prav vsi smo se srečali z nečim novim. Nekateri so se celo prvič srečali z delom na daljavo, zato se je mnogim ponesrečilo.

V kolikor podjetja nimajo vzpostavljenega zaupanja med svojimi zaposlenimi, težko izvajajo uspešno delo, v kolikor pa delo poteka na daljavo, pa se stvari le še dodatno otežijo. Sprva je treba zagotoviti zaposlenim vso potrebno opremo, vzpostaviti nov način komuniciranja, ob tem pa jim vlivati zaupanja. Če vodje od svojih zaposlenih želijo zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, smiselnost, zagnanost, etično razmišljanje, višje samozavedanje, ponotranjeno moralno perspektivo in uspešnost pri delu, je ključno, da začnejo z avtentičnim vodenjem. Avtentični vodje delujejo v skladu z notranjimi mislimi in

občutki, kar jih pomirja, zato je jasno, da vodijo z zgledom. Kot že omenjeno, je prav lanska kriza mnogim podjetjem prinesla ogromno izzivov. Prej klasično delo so morali predrugačiti in ga opravljati na daljavo. A da je le-to uspešno, je bistvenih kar nekaj dejavnikov. V prvi vrsti komunikacija, pravilna koordinacija in nenazadnje skupna kultura. Slednja mora spodbujati zaupanje in sodelovanje. Glavni akter pri delu na daljavo je seveda vodja, ki s pravim pristopom vodenja, ki vključuje pravilno komuniciranje in pomoč zaposlenim, doseže, da je lahko delo uspešno.

V teoretičnem delu magistrskega dela sem s pomočjo tuje in domače literature preučevala in analizirala koncept avtentičnega vodenja in koncept dela na daljavo. Izpostavila sem najpomembnejše sposobnosti avtentičnih vodij, elemente avtentičnega vodenja ter predstavila rezultate, ki jih prinaša avtentično vodenje. Ključni elementi, ki jih mora imeti avtentični vodja so: samozavedanje, jasnost oz. relacijska transparentnost, moralna perspektiva in sposobnost uravnotežene obdelave informacij. Avtentični vodje se opirajo na lastne izkušnje, na lastne misli in lastna čustva. Ne kopirajo drugih, pač pa vse prej omenjeno temelji na tem, kar so resnično doživeli. Pomembno je zavedanje, da avtentično vodenje prinaša rezultate. Izoblikuje se organizacijska identiteta, le-ta pa omogoča razvoj trajne konkurenčne prednosti. Sledeča temelji na znanju, socialnem mreženju in pozitivnih vrednotah.

V drugem delu teoretičnega dela sem preučevala delo na daljavo, kjer sem predstavila oblike dela na daljavo, izzive, ki jih le-to prinaša, njegove prednosti in pomanjkljivosti z vidika zaposlenih kot tudi z vidika podjetij. Nadalje sem izpostavila bistveno vlogo vodij pri delu na daljavo ter za konec predstavila še potrebno tehnologijo, ki jo organizacije potrebujejo za delo na daljavo. Prikazala sem torej prednosti in pomanjkljivosti, ki jih prinaša delo na daljavo, in sicer so med glavnimi pomanjkljivostmi izguba pravega stika, primanjkovanje spodbude, ko zmanjka volje in motivacije, zmanjšano izmenjavanje mnenj, socialna izoliranost, pomanjkanje vidljivosti in podobno. Prav s pristopom avtentičnega vodenja, ki gradi na opolnomočenju, transparentnosti in zaupanju, lahko podjetja pomanjkljivosti spreobrnejo v prednosti.

Raziskovalni del je bil namenjen multimetodološki raziskavi. Omenjeni del je bil povezan s pridobivanjem primarnih podatkov v preučevanem podjetju. Želela sem si izvedeti, ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju in ali avtentično vodenje vpliva na uspešnost opravljanja dela na daljavo ter posledično tudi na konkurenčnost podjetja. Za zaposlene sem pripravila anonimni anketni vprašalnik, ki se je navezoval na oba konstrukta, tako avtentično vodenje kot delo na daljavo. Z vodjo izbranega podjetja, ki pa je v primeru izbranega podjetja kar direktor sam, sem opravila intervju. Direktor je že z odgovori na prvih nekaj vprašanj potrdil, da je njegovo vodenje avtentično. Podal mi je jasne odgovore o svojem vodenju.

Dosegla sem osnovni cilj magistrskega dela, saj sem pojasnila vlogo avtentičnega vodenja pri uspešnem delu na daljavo na primeru izbranega podjetja. Prav tako sem dosegla tri pomožne cilje. Odgovorila sem na vsa raziskovalna vprašanja, ki so mi služila v pomoč pri

opravljanju raziskave. Menim, da je v podjetju 1337Works AB prisotno avtentično vodenje. Z vzpostavitvijo avtentičnega vodenja raste kultura, kjer se prav vsak zaposleni zaveda, da ji želi pripadati.

LITERATURA IN VIRI

1. 1337Works AB. (2020). *What we do*. Pridobljeno 5. januarja 2021 iz <https://www.1337works.com/#what-we-do>
2. Achor, S. & Gielan, M. (2020). What Leading with Optimism Really Looks Like. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 10. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2020/06/what-leading-with-optimism-really-looks-like>
3. Aleksić, D. & Černe, M. (2020). Ko prožno delo postane nuja. *HR&M*, 6(28), 27-29.
4. Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006). *The high impact leader*. New York: McGraw-Hill.
5. 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.
6. Avolio, J. B. & Gardner, L. W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 316-318.
7. Barsade, S. & O'Neill, O. A. (2016). Manage Your Emotional Culture. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 8. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>
8. Belšak, K. (2007). Kaj so čustva in kako jih prepoznavamo. *Posvet*. Pridobljeno 8. decembra 2020 iz <http://www.posvet.org/storitve/kaj-so-custva-in-kako-jih-prepoznavamo>
9. Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*. Turku: Turku School of Economics.
10. Bervar Kotolenko, D. (2020). Strategija vodenja in delo zaposlenih na daljvo. *HR&M*, 6(29), 45-47.
11. Boell, K. S., Cecez, K. D. & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work & Employment*, 31(2), 116-119.
12. Bradley, M. (2020). *The human moment*. London: LID Publishing Limited.
13. Carver, C. S., Scheier, M. F. & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879-889.
14. Charalampous, M., Grant, A., C., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2018) Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.
15. Choundhury, P. R. (2020). Our work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>

16. Clark, D. (2020). How many days per week are you working from home? *Statista*. Pridobljeno 18. oktobra 2020 iz https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/1142519/coronavirus-working-from-home-in-europe/?fbclid=IwAR0qwaJgfoMnQdAz9LVFhGd9fSTi7QtY9v_2Ir9YB4z16P0wksMFUaNjTqk
17. Covelli, B. J. & Mason, I. (2017). Linking theory to practice: authentic leadership. *Academy of strategic management journal*, 16(3), 1-10.
18. Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529-552.
19. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
20. Dimovski, V., Penger S., Peterlin J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje d.o.o.
22. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Doyle, A. (2020). The Best Jobs to Work Remotely. *The balance careers*. Pridobljeno 3. januarja 2021 iz <https://www.thebalancecareers.com/top-jobs-to-work-remotely-2064308>
24. Elrod, D. J. (2012). The Importance of Being Authentic. *Strategic Finance*, 94(2), 14-16.
25. Everard, B. & Morris, G. (1996). *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
26. Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions. Biological sciences*, 359(1449), 1367-1377.
27. Frei, F. X. & Morriss, A. (2020). Begin with Trust. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 5. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust>
28. Gallo, S. (2019). The Importance of Self-awareness in Leadership. *Training industry*. Pridobljeno 12. decembra 2020 iz <https://trainingindustry.com/articles/leadership/the-importance-of-self-awareness-in-leadership/>
29. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
30. Gavin, M. (2019). Authentic leadership: What it is & Why it's important. *Harvard Business School*. Pridobljeno 11. decembra 2020 iz <https://online.hbs.edu/blog/post/authentic-leadership>
31. George, B. (2015). The True Qualities Of Authentic Leaders. *Forbes*. Pridobljeno 5. decembra 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2015/11/10/the-true-qualities-of-authentic-leaders/?sh=126e708f74d4>

32. George, B., (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Graber, S. (2015). Why Remote Work Thrives in Some Companies and Fails in Others. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2015/03/why-remote-work-thrives-in-some-companies-and-fails-in-others>
34. Greenberg, P.S., Greenberg, R. H. & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons*, 50(4), 325-333.
35. Harter, J. (2020). Covid-19: What employees need from leadership right now. *Gallup*. Pridobljeno 18. oktobra 2020 iz <https://www.gallup.com/workplace/297497/covid-employees-need-leaders-right.aspx>
36. Holst, A. (2020). Work from home & remote work – Statistics & Facts. *Statista*. Pridobljeno 4. januarja 2021 iz https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/topics/6565/work-from-home-and-remote-work/#dossierSummary__chapter1
37. Huhman, H. R. (2017). 4 Companies Share How to Instill Hope in Employees. *Entrepreneur*. Pridobljeno 6. decembra 2020 iz <https://www.entrepreneur.com/article/297244>
38. Jan, L. (2020). Povezanost članov tima. *HR&M*, 6(29), 19-21.
39. Kiyani, K., Saher, N., Saleem, S. & Iqbal, M. (2013). Emotional Intelligence (EI) and Employee Outcomes: The Mediating Effect of Authentic Leadership Style. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(1), 394-405.
40. Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68-97.
41. Koehn, N. (2020). Real Leaders Are Forged in Crisis. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 6. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2020/04/real-leaders-are-forged-in-crisis>
42. Laker, B. & Patel, C. (2020). Strengthen Your Ability to Influence People. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. novembra 2020 iz <https://hbr.org/2020/08/strengthen-your-ability-to-influence-people>
43. Lamovšek, A., Černe, M. & Kaše, R. (2020). Oblikovanje dela za doseganje optimalnih izidov zaposlenih. *HR&M*, 6(30), 10-13.
44. Larson, B. Z. & Makarius, E. E. (2018). The Virtual Work Skills You Need — Even If You Never Work Remotely. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2018/10/the-virtual-work-skills-you-need-even-if-you-never-work-remotely>
45. Lazarević, L. J. (2017). Vloga vodje je motiviranje zaposlenih. *Delo*. Pridobljeno 17. oktobra 2020 iz: <https://old.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/vloga-vodje-je-motiviranje-zaposlenih.html>
46. Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management learning*, 41(4), 473-491.

47. Luthans, F., Luthans, K.W. & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
48. Melo, C. P. & de Abreu e Silva, J. (2017). Home telework and household commuting patterns in Great Britain. *Transportation research*, 103, 1-24.
49. Mihelič, R. (2010). *Kako pravilno komuniciram*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-678.
51. Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F. & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan management review*, 51(1), 63-69.
52. Murray, K. (2013). *The Language of Leaders: How Top CEOs Communicate to Inspire, Influence and Achieve Results*. London: Kogan Page Ltd.
53. Neeley, T. (2020). 15 Questions About Remote Work, Answered. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 3. januarja 2021 iz <https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered>
54. Neider, L. & Schriesheim, C. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
55. Paladin, M. (2020). Pomembnost komunikacije v praksi. *HR&M*, 6(29), 32-34.
56. Penger, S. (2006). *Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Penger, S. (2020). Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti. *Siol*. Pridobljeno 28. novembra 2020 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/sandra-penger-avtentico-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>
58. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508-526.
59. Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3-4), 434-436.
60. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1-2), 4-11.
61. Pérez, M. P., Sánchez, A. M. & de Luis Carnicer, M.P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.
62. Peters, P., Ligthart, P. E. M., Bardoel, A. & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *International journal of human resource management*, 27(1), 2582-2603.

63. Pruett, M. (2020). Remote work trends: How coronavirus is changing the way we work forever. *Criteo*. Pridobljeno 26. oktobra 2020 iz: <https://www.criteo.com/blog/coronavirus-remote-work-trends/>
64. Rosh, L. & Offermann, L. (2013). *Be Yourself, but Carefully*. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. novembra 2020 iz <https://hbr.org/2013/10/be-yourself-but-carefully>
65. Semedo, S. A., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2018). The relationship between authentic leaders and employees' creativity. *International journal of workplace health management*, 11(2), 58-73.
66. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
67. Sharma, R. (2018). Statements of Leadership. *Small giants*. Pridobljeno 5. decembra 2020 iz <https://smallgiants.org/wp-content/uploads/2018/10/Statements-of-Leadership-Tom-Walter-.pdf>
68. Smith, V. (2013). *Sociology of Work: An Encyclopedia*. California: Knowledge Resources Publishing Pty Ltd.
69. Stanković, D. (2020). Prednosti in slabosti dela od doma. *Dnevnik*. Pridobljeno 28. decembra 2020 iz <https://www.dnevnik.si/1042943496>
70. Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan Management Review*. Pridobljeno 28. decembra 2020 iz <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>
71. Tahavori, Z. (2014). Teleworking in the National Library and Archives of Iran: Teleworkers' attitudes. *Jour of Librarianship and Information Science*, 47(4), 341-355.
72. Tinke, W. (2017). *Authentic leadership effectiveness: For individuals and teams – a coaching approach*. Randburg: Knowledge Resources Publishing Pty Ltd.
73. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
74. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309-321.
75. Wright, S. (2020). Best Technologies for Working Remotely in 2020. *Wright Business Technologies*. Pridobljeno 3. januarja 2021 iz <https://wrighttechnologies.com/best-technologies-for-working-remotely/>
76. Yaas, A. (2017). The Influences of Telecommuting on Teleworks Skills. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 19(2), 45-48.
77. Zaupanje. (brez datuma). V *Slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša*. Pridobljeno 5. decembra 2020 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=zaupanje>
78. Zenger, J. & Folkman, J. (2019). The 3 Elements of Trust. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 28. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2019/02/the-3-elements-of-trust?registration=success>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene.

Pozdravljeni,

sem Nika Gričar in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti, smer management. V okviru magistrskega dela na temo avtentičnega vodenja in dela na daljavo raziskujem njuno medsebojno povezavo. Za namen raziskave sem pripravila spodnji vprašalnik.

Prijazno vas prosim za izpolnitev vprašalnika, kar vam ne bo vzelo več kot 20 minut. Vprašalnik je razdeljen na 2 sklopa. V prvem sklopu so vprašanja, vezana na vašo lastno avtentičnost in avtentično vodstvo. Sledi drugi sklop, ki se nanaša na prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo, ki jih zaznavate pri vašem delu. Vaši odgovori bodo povsem anonimi, zato je ključno, da na vprašanja odgovarjate iskreno. Rezultati vprašalnika bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu nika635@gmail.com. Že vnaprej iskrena hvala za čas, ki si ga boste vzeli.

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE

LASTNA AVTENTIČNOST

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

ZASE LAHKO TRDIM SLEDEČE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Iščem povratne informacije, da bi lahko izboljšal/-a svoje odnose z drugimi.					
2. Zavedam se, kako drugi dojemajo moje sposobnosti.					
3. Povem točno to, kar mislim.					
4. Priznam svoje storjene napake.					
5. Izvajam dejanja v skladu s svojimi prepričanji.					
6. Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.					
7. Odprt/-a sem za ideje, ki so drugačne od mojih stališč.					
8. Prisluhnem različnim stališčem, preden sprejemam končno odločitev.					

Vir: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, str. 121).

AVTENTIČNOSTI VODJE

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

ZA VODJO LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vodja si želi povratnih informacij z namenom, da se izboljšajo odnosi z ostalimi zaposlenimi.					
2. Vodja jasno pove, kar misli.					
3. Pri vodji se jasno izkazuje skladnost med njegovimi prepričanji in dejanji.					
4. Vodja prosi za ideje, ki izpodbijajo njegova temeljna prepričanja.					
5. Vodja prizna napake, ko se pojavijo.					
6. Vodja pri odločanju uporablja svoja temeljna prepričanja.					
7. Vodja razume svoje prednosti in slabosti.					
8. Vodje se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na ostale zaposlene.					
9. Vodjo pri svojih dejanjih vodijo notranja moralna merila.					
10. Vodja spodbuja ostale, da izrazijo nasprotna stališča.					

Vir: Neider & Schriesheim (2011, str. 1149).

SKLOP 2: DELO NA DALJAVO

PREDNOSTI DELA NA DALJAVO

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

PRI DELU NA DALJAVO OPAŽAM NASLEDNJE PREDNOSTI:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Zaradi dela na daljavo so se zmanjšale prekinitve s strani sodelavcev.					
2. Moje neodvisnost pri delu se je povečala.					
3. Izboljšal/-a sem svoje računalniške sposobnosti.					

se nadaljuje

PRI DELU NA DALJAVO OPAŽAM NASLEDNJE PREDNOSTI:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
4. Moja odgovornost do dela se je povečala.					
5. Moja samozavest pri delu se je izboljšala.					
6. Pri delu sem bolj organiziran/-a.					
7. Občutim manj stresa pri opravljanju delovnih nalog.					
8. Moje delovno mesto je bolj atraktivno.					
9. Delo na daljavo mi omogoča večjo fleksibilnost.					

Vir: Tahavori (2014, str. 353-354).

POMANJKLJIVOSTI DELA NA DALJAVO

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

PRI DELU NA DALJAVO OPAŽAM NASLEDNJE POMANJKLJIVOSTI:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Počutim se socialno izolirano zaradi zmanjšane socialne komunikacije.					
2. Ko se moram pri delu izboljšati, imam zmanjšano socialno motivacijo.					
3. Pogrešam stike z ostalimi sodelavci.					
4. Ko delo na daljavo opravljam doma, me zmotijo družinski člani.					
5. Opravljam nadure zaradi povečane delovne obremenitve.					
6. Ko opravljam delo na daljavo od doma se manj gibam, kar slabo vpliva na moje fizično zdravje.					
7. Primanjkuje mi pravočasnih informacij o stanju organizacije.					
8. Čutim skrb za napredovanje v karieri.					

Vir: Tahavori (2014, str. 354-355).

Priloga 2: Intervju z direktorjem.

1. Ali ste vedno opravljali vodilne vloge na različnih področjih v življenju?

Nisem vedno opravljal vodilnih vlog v življenju. Kot ponavadi moraš začeti v življenju na dnu na neki osnovi. Sam sem 4 leta preživel v Ameriki in v Ameriki, kljub temu, da ko sem prišel tja in že imel izkušnje, sem tam začel popolnoma iz nule. Začel sem s prodajo čevljev, potem sem prodajal nakit do tega, da sem prevzel vodenje franšize. Kasneje sem bil tudi pomočnik direktorja marketinga. Ko sem se vrnil v Slovenijo, načeloma je bilo začeti tudi nekoliko nižje, kot sem pričakoval. V Sloveniji niso več poznali ameriških podjetij. V roku dveh let sem v Sloveniji prišel na vodilni položaj, vodja razvoja in inovacij v BTC-ju. Tako da sem v roku zadnjih treh let, kar precej napredoval in skladno s tem sem bil na omenjenih vodilnih položajih.

2. Kaj za vas pomeniti biti dober vodja, pri tem prosim izpostavite lastnosti, sposobnosti in znanja, ki jih potrebuje vodja?

Jaz bi rekel, da dober vodja je oseba, ki zna graditi na odnosih/razmerjih. Da vodja zna oz. se zaveda pomembnosti teh razmerij in da delaš na zaupanju in opolnomočenju. Kar se mi zdi tudi zelo pomembno je, da se vodja zaveda svojih pomanjkljivosti. Jaz osebno, vedno, ko sem sestavljal ekipe in ko jih še vedno sestavljam, mi je zelo pomembno, da ima oseba več znanja na področju, kjer ga jaz nimam. Tako, da se ne počutim ogroženega, ko pride oseba, ki me absolutno nadgrajuje v ogromnem številu drugih znanj. Absolutno je to velik plus zame kot tudi za ekipo. Zelo mi je pomembno, da je v podjetju prisotna velika mera zaupanja, da so te osebe proaktivne, da delajo napake. Le-to pomeni, da poskušajo, da ustvarjajo, absolutno to ne pomeni, da delajo iste napake, ampak ko delajo napake, da so inovativni. Zelo imam rad poleg tega, da so proaktivni, da imajo tudi sami svoje ambicije, svojo željo po nadgrajevanju. Velikokrat pridejo zaposleni in izrazijo željo po nekem tečaju ali pa si želijo pridobiti nek certifikat, se vpisat na hobi. Absolutno, tudi kot podjetje imajo načelo, da radi finančno podprejo te stvari. Tudi sam sem zagovornik 1 na 1 z ekipo. Ob petkih smo uvedli tudi zanimiv sestanek oz. team building, ki se mu reče Facts&snacks, kjer dejansko s celotno ekipo, vsak petek oz. drugi petek, eden izmed članov v ekipi predstavi svoj hobi oz. neko zanimivost.

3. Kako bi opisali vaš slog vodenja na daljavo? Nam lahko podate primer?

Lahko rečem, da je moj slog vodenja avtentično vodenje. To zaslugo nosi tudi ga. Sandra Penger. Kar pomeni, da zelo opolnomočiš, da ni mikromanagementa, ampak dejansko, da jim zelo zaupaš. Jaz osebno imam zelo strukturirane sestanke. Ne maram prvič veliko sestankov, drugič pa imam rad, da so čim krajši, čim bolj optimizirani. Pri meni so vsi sestanki že vnaprej določeni. Vsak sestanek ima agendo, ki se pošlje vnaprej. Na agendi se točno določi, kaj mora vsaka oseba pripraviti in o čem poročati, da smo vsi na tekočem. Imam tudi različne vrste sestankov. V ponedeljek so moji operativni sestanki, torej, kaj je plan za sledeči teden

oz. ta mesec. Ti sestanki so nekoliko daljši. Med tednom imam nekoliko krajše sestanke, npr. z marketing ekipo ali npr. s product development, ki so zelo fokusirani. Ob petkih imam pa t. i. team building sestanke, kjer pa se bolj pogovorimo, kako se ekipa počuti, kaj potrebuje z moje strani, ali imajo kaj takega, kar jih zanima. Tudi jaz imam narejen tak sistem, da mi vsak petek vsaka oseba iz ekipe pošlje statusno poročilo. To poročilo zajema 5 vprašanj. Eno je, kako se počuti, sledi kaj so bili glavni izzivi v tem tednu, tretje s čim se je ukvarjal, četrto ali ima kakšno priporočilo in zadnje, ali bi mi želel kaj sporočiti. To poročilo je obvezujoče, vsak petek do 12.00, mi morajo to poslati. Ne zahtevam dolgih odgovorov. Mene zanima samo en ali dva stavka, toliko, da jaz vem in sem na tekočem, ker je toliko različnih področij, ki jih imamo v podjetju. Na teh jaz nisem razvijalec, imam nekaj tehničnega znanja, ampak dejansko se ne spoznam, kaj naši programerji delajo. Imam zato CTO, ampak ravno zato želim povratno informacijo sem npr. to razvil, kljub temu, da tega ne poznam v drobovje, hočem pa vendar nek občutek, kaj so delali. Tudi s tem jim dam neko obvezo, hkrati se mi zdi, da so tudi bolj produktivni in organizirani.

4. Kako izgleda vaš način vodenja in komuniciranja pri delu na daljavo?

Mi imamo več različnih stvari. Imamo Slack, Google Drive, emaile, Zoom. Z ekipo ponavadi uporabljamo Zoom. Jaz preferiram Zoom ali pa Google hangouts. Na Slacku imamo različne skupinice ustvarjene, npr. marketing, product development. Recimo, zdaj imamo marketing ekipo na Švedskem in imamo se zelo super. Ravno zdaj smo razširili marketing ekipo in smo dodali eno osebo. Midva se veliko dogovoriva po mailu, sicer imava tudi vsak ponedeljek in petek sestankov. Jaz sem oseba, ki deluje veliko na zaupanju. Jaz ji povem, kakšno željo imam, potem pa ona pripravi nek predlog. Še bolj mi je všeč, če mi kontrira, v smislu: poglej jaz se pa tu ne strinjam s tabo. Namreč moje videnje ekipe in podjetja, da raste, je samo na ta način, da imaš osebe, ki so odlične na svojih področjih. Jaz osebno vem, da če sem pripeljal osebo za marketing, ki je specialist za to področje, ima absolutno več znanja, in je tam zato, da ona meni postavlja izzive in ne obratno. Hočem reči, jaz ji moram še vedno postavljati izzive, ampak ona je tista, ki na koncu mora zagovarjati in mora povedati: glej nimaš prav, v to smer bomo šli, ker smo jo zato zaposlili. Vedno, ko si postavljam ekipo iščem osebo, ki mi bo kontrirala in mi postavljala izzive.

5. Bi lahko trdili, da vaše osebne vrednote in prepričanja vplivajo na vaše vodenje na daljavo? Kako velik je ta vpliv?

Da, absolutno. Jaz imam nekih svojih 10 načel, ki jih upoštevam in to ima velik vpliv na moje delo in moje življenje. Eno izmed vodil je, da moraš delati napake, če si inovativen, in če hočeš iti korak naprej, moraš vedno delati napake. Tako da jaz spodbujam, da moja ekipa dela napake v nekih mejah normale. Tudi rad imam, da vodim na ta način, da se vsi zavedajo, da so moja vrata vedno odprta, da nisem jaz nekdo, katerega se morajo bati. Želim si zavedanja, da smo ekipa, čeprav je na nek način hierarhija in na nek način ni. Želim, da se zaposleni zavedajo, da sem vedno tu in da se lahko posvetujejo. Jaz imam rad zelo osebne

odnose s svojimi zaposlenimi in se mi zdi, da v času Covid-19 je bila ena velika priložnost za vse vodje/direktorje/managerje, da so spoznali, kdo v podjetju so tisti talenti, v katere je potrebno vlagati. Kateri zaposleni so tisti, ki bodo dejansko podjetju pomagali narediti korak naprej in po drugi strani, kateri so tisti, ki dejansko niso dobri pod pritiskom. Jaz sem ogromno skritih talentov odkril ravno skozi Covid-19 situacijo, glede na pogovore 1 na 1, ki sem jih imel z zaposlenimi in sem opazil, kako se počutijo. Ena stvar, ki je tudi zelo pomembna, tudi jaz sem imel v življenju že kar nekaj izzivov, lepih in malo manj lepih izkušenj. In prav iz tega sem se naučil, kakšen bi jaz rad bil do svojih zaposlenih, ko pridem na tak položaj, kot sem sedaj. Namreč tudi ko sem bil jaz na nižjih položajih sem opazil, da katere izmed vodij niso bili transparentni, so bili zelo avtorski, niso bili odprti do delanja napak in deljenja mnenj. Tako, da sem si rekel, jaz si želim biti ravno obratno. Sam sem tudi mnenja, da je potrebno čim več znanja deliti in se povezovati. Ena zanimiva stvar, ko sem bil še v BTC-ju, sem zelo spodbujal, da delamo projekte skupaj s konkurenco. Potem sem sklical prvi sestanek s 3 konkurenti in smo se skupaj 3 direktorji usedli in so me vsi zelo začudeno gledali. Pa sem rekel, zdaj ima vsak določen % tržnega deleža, Slovenija je zelo majhna. Lahko se nimamo radi med sabo pa ima vsak svoj mali košček, ali pa poskušamo narediti nek večji projekt, ker ima vsak zelo dobro znanje, pa poskušamo iti malo izven Slovenije in prodati kako digitalno rešitev. No, in zatem smo po nekem četrtem sestanku videli, da je to možna pot, ki obstaja. Tako, da kot pravim, jaz sem nagnjen k temu, da se čim več znanja deli in spodbuja, ne da skrivaš znanje. Jaz, ko pridem v sobo, ko imamo operativne sestanke in začnejo zaposleni navdušeno govoriti, kaj so razvili in sprogramirali.

6. Se zavedate vaših prednosti in pomanjkljivosti in jih zaposlenim tudi delite?

Absolutno, dandanes je konstruktivna informacija zelo pomembna. Vsi smo dobri, ali pa odlični, a delamo tudi napake. Če si vodja, ki stalno samo hvali in spodbuja, načeloma kmalu ustvariš kulturo, kjer se bodo sicer vsi super počutili, ne bo pritiska, nobene konkurence. Jaz imam rad, da v kolikor se naredi napaka, se hkrati zaposlenim tudi pove: glej, odličen si, ampak tukaj bi se pa lahko še izboljšal. Ravno v začetku letu sem enemu od zaposlenih dal povišico, ker dejansko se je izkazal, ampak poleg tega, da sem mu dal povišico, sem mu obenem povedal, da ker si sam želi voditi ekipo, mora posledično delati tudi veliko na vodenju. Na znanju, kakšen vodja si, kako znaš komunicirati stvari, kako odprt si za kritiko. Sem mu tudi predlagal, naj pogleda, kateri tečajji so na voljo, kateri certifikat lahko pridobi, nato naj mi pove predloge in bova skupaj poiskala rešitev. Povedal sem mu, naj pripravi plan za recimo pol leta zase, kakšnega razvoja si želi in ga bom pri tem tudi podpiral. Te stvari so mi res pomembne, konstruktivna povratna informacija. Dosti se govori o tem pohvali/grajaš, pohvali/grajaš, a se mi zdi, da to ni okej, pač pa moraš biti zelo transparenten. To ni okej, dajva skupaj poiskati način.

7. Kako skrbite za lasten vodstven razvoj?

Sam zelo veliko vlagam vase. Sem zelo organiziran. V nedeljo si vedno pripravim plan za vnaprej. Tudi za leto 2021 sem spisal tako osebne kot poslovne cilje. Letos sem najel coacha, vpisal se bom tudi na tečaj na Harvardu na temo vodenja in financ. Ves čas nekaj vlagam. Tudi veliko se izobražujem npr. LinkedIn Learning. Če ne rasteš, lahko zelo hitro stagniraš.

8. Kaj menite o avtentičnem vodenju? menite, da je le-to prisotno v vašem podjetju? če da, kako se to kaže v praksi?

Da, je prisotno. Npr. mi imamo v podjetju tri različne kulture, švedsko, arabsko in slovensko. Opažam, da so Švedi naravnani k temu, da so avtentični. Pri njih je velika mera zaupanja, zelo redko nekdo na sestanku povzdigne glas ali kaj pograja. So zelo nagnjeni v nasprotno smer, raje pohvalijo, kot pa povedo: to ni najboljšo. Kar je po eni strani mogoče tudi negativna stvar. Mi, ko delamo, torej v treh različnih državah, se v njih stvareh kaže, da smo zelo avtentični, ogromno zaupanja, opolnomočenja. Zelo veliko pozornost posvečamo tudi transparentni komunikaciji. Je pa izziv, npr. ravno v podjetju, v katerega vlagamo na Švedskem. Imel sem zelo velik izziv, ker so drugačna kultura, pri njih konstruktivna povratna informacija ni najboljši način, da posreduješ negativne informacije. Jaz sem imel kar velik izziv, da je potrebno tam malo drugače komunicirati. Kljub temu da smo jih opolnomočili in jim dali veliko mero zaupanja, je bil izziv, kako jim podati konstruktivno mnenje in na nek način, kako jim razložiti, da work-life balance je potrebno kdaj tudi prilagoditi, če hočeš v življenju napredovati.

9. Kako pomembni se vam zdijo odnosi med zaposlenimi in kakšni so, glede na to da vodite na daljavo? kaj pri zaposlenih spodbujate?

Menim, da imamo z zaposlenimi zelo dobre odnose oz. jih imajo. Ena glavna stvar, ko smo postavljali ekipo. Pri meni znanje ne igra tako pomembne vloge, kot jo igra karakter oz. lastnosti osebe. Torej, da se radi učijo, so proaktivni, socialni, komunikativni. Namreč znanje se da vedno pridobiti, če je želja, se bo znanje pridobilo. Obratno je pa malo težje, če imaš ogromno znanja, boš pa težko kar naenkrat postal komunikativen, socialen, da boš spodbujal ostale, jih motiviral. Tako, da mi je res pomembno, da so osebe v ekipi na isti valovni dolžini, da dejansko smo odprti, si pomagamo, se spodbujamo. Nočem pa ljudi v ekipi, ki so zaprti v kocke in se ne pogovarjajo. Zelo imam rad, da se pogovarjamo tudi o osebnem življenju, kaj se ti dogaja. Sploh sedaj v času Covid-19, sem opazil, da je bilo pomembno, da sem se pogovoril, da zaposleni nimajo stiske, kaj se bo zgodilo, da ne izgubijo motivacije, da ne izgubljajo na produktivnosti. Pomembno mi je, da je ekipa zelo sinhrona. Res imam srečo, da se ekipa ujema, se tudi veliko smeji.

10. Si upate trditi, da so zaposleni do vas odprti in iskreni ter vam zaupajo, kljub temu, da pogovori potekajo na daljavo?

Da, si upam trditi. Sploh zato, ker dostikrat slišim, da mi tudi oni dajo povratno informacijo ali pa kritiko, to kar sem si tudi vedno želel. Namreč, če ne bi bilo jasne komunikacije in zaupanja, potem mi nihče ne bi želel zaupati, ali mi podati mnenja.

11. Kako motivirate svoje zaposlene pri delu na daljavo?

Več stvari je. Ena stvar je, da imamo ob petkih skrajšan delavnik. To se mi zdi dobro z vidika morale in motivacije. Je pa dejansko zanimivo, da veliko zaposlenih, potem ob petkih še kar ostane in dela. Razmišljam, da bi morda uvedel še kak dodaten dan skrajšanega delovnika. Velikokrat je tako, da jim tudi kaj pošljemo. V času Covid-19 smo zaposlenim v Sloveniji poslali košarico s sadjem, na Švedskem smo jim poslali darilne kartice. Potem, če se nek zaposleni res izkaže za zelo pridnega, pa vidim, da opravlja veliko nadur, ki jih mi ne plačujemo, mu tudi rečem, naj si vzame kak dan ali dva prosto, da se spočije. So pa tudi denarne nagrade. V decembru smo vsem zaposlenim dali božičnico. Sem spoznal, da več kot jim ponudiš v smislu zgoraj omenjenih stvari, zaposlene to še bolj motivira, ne bo pa obraten učinek ali pa manj produktivnosti.

12. S katerimi izzivi se najpogosteje srečujete pri vodenju na daljavo?

Predvsem to, da katera izmed informacij ni najboljše skomunicirana oz. je zaposleni niso prav razumeli. Sploh, ko imamo veliko mailov in sporočil na Slacku, včasih kakšne sam pri sebi opazam, ko se mi mudi, ko imam ogromno stvari za urediti je včasih lažje oziroma bolje poklicat. Kakšno sporočilo me mogoče ne doseže na pravi način, na koncu nima pravega pomena. Če jaz zaposlenemu rečem: to in to mi prosim naredi, ker se mi mudi in lahko zaposleni morda to narobe razume, kot da jim ukazujem. Sem imel tudi zelo zanimiv izziv pri zaposlenemu iz Dubaja, ki je takrat vodila marketing in pa zaposlenim product developer iz Švedske, saj sta se zelo skregala in enostavno nista več morala delati skupaj. Največji izziv mi je bil, kako naj to rešim, saj smo vsi na daljavo, pa še različne kulture so prisotne. Ona je v nedeljo njemu posredovala cca. 3 oz. 4 maile. On pa je to vzel kot zelo velik poseg v privatno življenje, ker je bilo to storjeno v nedeljo. Potem je na sporočilo v ponedeljek tudi zelo s težavo odpisal. Iz tega izziva sem se tudi jaz ogromno naučil, kako to rešiti, namreč dve različni kulturi in še dva različna karakterja. Na koncu sem zadevo rešil tako, da sem se najprej z vsakim posebej pogovoril, potem smo se še skupaj. Na podlagi tega smo potem dosegli nek nov sistem, da v nedeljo, v kolikor se že pošilja maile, ni potrebno odgovarjati in drugič se jih rajši ne pošilja. Tudi izziv mi je na daljavo prepoznati, kadar komu kaj ni všeč, čeprav lahko rečem, da sem se z leti tega že kar naučil, seveda pa je tu pomembna tudi čustvena inteligenca, da znaš zaslediti, če gre kaj narobe. Hitro prepoznam, da če je nekdo bolj tiho, ali se počuti napadanega, ko imamo debato pa potem ni toliko prisoten.

13. Kaj menite, kako pomembna je vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo?

Menim, da je zelo pomembna, čedalje bolj. Lahko rečem, da nek vodja prihodnosti oz. sedanjosti mora bit oseba, ki se mora v veliki meri zavedati, da so razmerja na daljavo pa še

toliko bolj, res zelo pomembna. Res je potrebno imeti 1 na 1 pogovore, da spoznaš ekipo. Včasih je celo lažje, da jih pokličeš preko telefona, kot pa da bi opravljal klice preko Zoom-a. Na ta način se počutijo bolj varne. Tako da vodje bodo morali veliko delati na tem, da spoznajo svoje zaposlene, da ve, kaj vsakega posameznika privlači, kdo je sprožilec motivacije, ali je to samo denar, ali še kaj drugega. Potrebno je svoje zaposlene poznati na osebni ravni, kako se obnašajo pod pritiskom, katere so dobre in mogoče tudi slabe lastnosti. Res veliko vpogleda moraš dobit v svoje zaposlene in poskušat moraš vzpostaviti kulturo zaupanja, deljenja, pomoči.

14. Na kakšen način izmenjujete informacije med zaposlenimi na daljavo in katero tehnologijo pri tem uporabljate?

Zoom, Slack, Google Meets. Moja ekipa zelo preferira Slack. Jaz pa sem pristaš mailov in telefonskih klicev. Pogledam nekajkrat na dan Slack, da vidim o čem teče beseda. Dostikrat se pošalim na svoj račun, da včasih prepozno pogledam, ko je notri 100 sporočil in me dejansko nekdo rabi. Ampak zaposleni vedo, da če je res kaj nujnega mi pošljejo sporočilo na WhatsApp ali pa mi pošljejo mail, namreč tam sem res vedno dosegljiv. Jaz imam sicer način, da v nedeljo zvečer zelo rad pošiljam maile in si pripravim nek plan. Ampak vsi moji zaposleni vedo, da jim ni potrebno odgovoriti. Tudi, če jim pošljem kdaj popoldne mail ali obratno, imamo pravilo, da ni obvezno odgovoriti.

15. Bi si lahko strinjali z mojo tezo, da so zaposleni, ki so deležni avtentičnega vodenja na daljavo pri delu bolj uspešni, saj vodje oblikujejo pozitivno delovno okolje, ki motivira in spodbuja zaposlene, obenem pa zagotavlja konkurenčnost podjetja?

Da, absolutno se strinjam s tvojo tezo. Če vodja vodi na avtentičen način, jim ponudiš ogromno svobode in zaupanja. Na ta način raste kultura, ker se vsi zavedajo, da je to neko delovno okolje, ki mu želijo pripadati, sploh danes in v prihodnosti bo to igralo velik pomen. Prav tako je pomembno, da kot avtentični vodja izpostaviš t. i. water cooler moments, sploh sedaj, ko ne moremo iti npr. na kavo. Jaz imam, kot sem že omenil, ob petkih Facts&Snacks druženja. Menim, da je to res super. Saj če bi šlo v nasprotno smer, da bi bil zelo avtorski in bi dajal ukaze, bi po mojem mnenju zaposleni zelo hitro zgubili motivacijo, tudi zaposleni bi delo vzeli kot delo, ne pa kot strast, ki jo gojijo do dela, ki ga opravljajo sedaj. Saj opažam, koliko imajo nadur in kako se med sabo pogovarjajo po 17.00 uri na Slacku. Tako, da sem mnenja, da teza drži. Kajti sedaj smo šli v neko novo paradigmo oz. novo delovno mesto brez meja. Prvič lahko kot vodja iščeš nove talente, res najboljše osebe. Kot drugič pa moraš znati res te ekipe na daljavo znati povezati, da čutijo to pripadnost podjetja, da podjetje je tu za njih in skrbi za vse zaposlene.

Priloga 3: Izgled anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1KA.

Slika 1: Izgled prve strani anketnega vprašalnika za zaposlene



0% 100%

Authentic leadership and teleworking

Hi, I am Nika Gričar and I am currently completing my postgraduate studies at the School of Economics and Business at the University of Ljubljana, majoring in management. As a part of my master's thesis on the topic of authentic leadership and teleworking, I am researching their connection.

For the purpose of the research, I prepared the questionnaire below. I kindly ask you to fill out a questionnaire, which will take you less than 15 minutes to finish. The questionnaire is divided into two parts. In the first part, the questions are tied to your own authenticity and authentic leadership. The second part refers to the advantages and disadvantages of teleworking.

Your answers will be completely anonymous, so it is crucial that you answer honestly. The results will be used exclusively for the legal research work of the master's thesis. After completing the research, I am available for questions at nika635@gmail.com.

Slika 2: Izgled druge strani anketnega vprašalnika za zaposlene



0% 100%

Authentic leadership and teleworking

***1. YOUR AUTHENTICITY**

For each statement please indicate to what extent you agree with it. Claims correlate to your authenticity.

1 = STRONGLY DISAGREE
2 = DISAGREE
3 = NEUTRAL
4 = AGREE
5 = STRONGLY AGREE

	Strongly disagree (1)	Disagree (2)	Neutral (3)	Agree (4)	Strongly agree (5)
1. I am looking feedback to improve interactions with others.	☐	☐	☐	☐	☐
2. I am aware of how others perceive my abilities.	☐	☐	☐	☐	☐
3. I say exactly what I mean.	☐	☐	☐	☐	☐
4. I admit my mistakes when I make them.	☐	☐	☐	☐	☐
5. I act based on my beliefs.	☐	☐	☐	☐	☐
6. I make decisions based on my core beliefs.	☐	☐	☐	☐	☐
7. I am open to ideas that are different from my views.	☐	☐	☐	☐	☐
8. I listen carefully to different points of view before making a conclusions.	☐	☐	☐	☐	☐

Previous page

Next page