

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN AVTENTIČNEGA VODENJA IN PRIPADNOSTI NA PRIMERU
PODJETJA ADRIA MEDIA LJUBLJANA**

Ljubljana, december 2011

MATEJ GROŠELJ

IZJAVA

Študent Matej Grošelj izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalko doc. dr. Sandro Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 1.12.2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	5
1.1 Koncept avtentičnosti	6
1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja in vodje	8
1.2.1 Definiranje avtentičnega vodenja.....	8
1.2.2 Avtentični vodje	9
1.3 Longitudinalni pregled znanstvenih prispevkov o avtentičnem vodenju	10
1.4 Modeli avtentičnega vodenja	12
1.4.1 Predlagani izvirni model Avolia in raziskovalcev iz leta 2004.....	13
1.4.2 Model Gardnerja in raziskovalcev iz leta 2005.....	13
1.4.3 Model Jensenove in Luthansa iz leta 2006.....	15
1.4.4 Model Walumbwe in raziskovalcev iz leta 2010	15
1.5 Značilnosti modela avtentičnega vodenja	16
1.6 Dimenzije avtentičnega vodenja	17
1.6.1 Razumevanje lastnega namena.....	17
1.6.2 Izvajanje trdnih vrednot	18
1.6.3 Vodenje s srcem	18
1.6.4 Razvijanje trajnih odnosov.....	18
1.6.5 Prikazovanje samodiscipline	18
1.6.6 Kako postati avtentični vodja.....	19
1.7 Opredelitev ključnih elementov avtentičnega vodenja.....	22
1.7.1 Samozavedanje.....	22
1.7.1.1 Vrednote	23
1.7.1.2 Identiteta	23
1.7.1.3 Čustva	25
1.7.1.4 Cilji in motivi	25
1.7.2 Samoregulacija	26
1.7.2.1 Ponotranjenje moralnega vidika	26
1.7.2.2 Jasnost odnosov	27
1.7.2.3 Uravnoteženo procesiranje informacij.....	28
1.7.2.4 Avtentično vedenje	29
2 PRIPADNOST	29
2.1 Koncept sledenja	29
2.1.1 Predhodniki avtentičnega sledenja	31
2.1.2 Sledilčeva percepcija vodjine avtentičnosti	31
2.1.3 Organizacijski kontekst	32
2.1.4 Samozavedanje in samoregulacija sledilcev	33
2.2 Mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev.....	33
2.2.1 Pozitivno modeliranje	33
2.2.2 Lasten pozitiven razvoj	34

2.2.3 Pozitivni psihološki kapital	35
2.2.3.1 Samozavest.....	37
2.2.3.2 Upanje	38
2.2.3.3 Optimizem.....	39
2.2.3.4 Prožnost.....	41
2.3 Konstrukt pripadnosti.....	41
2.3.1 Opredelitev pripadnosti.....	42
2.3.1.1 Problematika opredelitve pripadnosti.....	42
2.3.1.2 Enotno bistvo pripadnosti.....	42
2.3.1.3 Eno- in večdimenzionalni modeli pripadnosti	43
2.3.2 Razlikovanje med pripadnostjo, zavzetostjo in vpetostjo v delo	46
2.3.3 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost.....	49
2.3.3.1 Rezultati raziskave podjetja Aon Consulting	49
2.3.3.2 Gonilniki pripadnosti po Braggovi.....	49
2.3.3.3 Napovedovalci pripadnega vedenja sodelavcev	50
2.3.4 Allen-Meyerov trikomponentni model pripadnosti	52
2.4 Povezava avtentičnega vodenja in pripadnosti	54
2.4.1 Vloga zaupanja.....	54
2.4.2 Pripadnost v temeljnih modelih avtentičnega vodenja	55
2.4.3 Povratni vpliv sledilcev.....	56
3 LASTNI MODEL PROCESA AVTENTIČNEGA VODENJA IN PRIPADNOSTI.56	
3.1 Izhodišča modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti	56
3.2 Lastna konceptualizacija modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti.58	
4 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA	
ADRIA MEDIA LJUBLJANA D.O.O.	60
4.1 Zasnova raziskave in metodologija	60
4.1.1 Zasnova raziskave z opazovanjem, intervjuji in vprašalniki	60
4.1.2 Omejitve raziskave.....	61
4.1.3 Načrt kvalitativne raziskave.....	62
4.2 Predstavitev podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o.	63
4.2.1 Lastniška struktura	63
4.2.2 Poslanstvo, vizija in cilji	64
4.2.3 Ponudbena paleta	64
4.2.4 Položaj medijskega tržišča in podjetja AML	64
4.2.5 PEST in SWOT analiza	65
4.2.5.1 PEST analiza	65
4.2.5.2 SWOT analiza	66
4.3 Potek raziskave, analiza pridobljenih podatkov in interpretacija rezultatov	68
4.3.1 Avtentičnost vodij.....	68
4.3.2 Pozitivni psihološki kapital vodij.....	72
4.3.3 Zaupanje v vodje.....	73
4.3.4 Pripadnost	74
4.3.5 Povratni vpliv sledilcev na vodje	83

4.4 Vrednotenje in prispevki dela.....	83
4.5 Priporočila vodstvu.....	85
SKLEP	88
LITERATURA IN VIRI	91
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Medgeneracijska predaja vodenja	6
Slika 2: Tvorniki avtentičnosti	7
Slika 3: Izvirni model avtentičnega vodenja	13
Slika 4: Razvoj avtentičnih sledilcev s pozitivnim modeliranjem	14
Slika 5: Model avtentičnih podjetnikov	15
Slika 6: Avtentično vodenje kot konstrukt višjega reda.....	16
Slika 7: Dimenzije avtentičnega vodenja	19
Slika 8: Smernice razvoja avtentičnega vodje.....	21
Slika 9: Osnovni gradniki samozavedanja	23
Slika 10: Sistem identitet v teoriji avtentičnega vodenja	24
Slika 11: Razvijanje moralne komponente avtentičnega vodenja.....	27
Slika 12: Jasnost odnosov.....	28
Slika 13: Koncentrični krogi avtentičnega vodenja in sledilstva	30
Slika 14: Spremenljivke, ki vplivajo na sledilčevo percepcijo vodje.....	32
Slika 15: Pozitivno modeliranje	34
Slika 16: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	35
Slika 17: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	36
Slika 18: Splošni trikomponentni model pripadnosti	53
Slika 19: Lastna konceptualizacija modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti	59
Slika 20: Lastniška struktura podjetja AML	63
Slika 21: Prihodkovna struktura podjetja AML za obdobje 1–10/2011.....	65
Slika 22: Povprečne ocene sodelavcev o avtentičnih lastnostih vodij	71
Slika 23: Primerjava povprečnih ocen psihološkega kapitala vodje od vodij in sledilcev....	73
Slika 24: Povprečne ocene pozitivnih vedenj za izgradnjo zaupanja za posamezne vodje...	74
Slika 25: Povprečna ocena trditve v primerjavi z ocenami posameznikov	76
Slika 26: Povprečne ocene trditve »Zelo bi me razveselilo, če bi izvedel/-a, da sem z dobro opravljenim delom pripomogel/pripomogla k boljšemu poslovanju organizacije«	76
Slika 27: Konsistentnost ocenjevanih trditev, ki imajo podoben kontekst.....	77
Slika 28: Pripadnost anketirancev vodjem, blagovnim znamkam in organizaciji.....	79
Slika 29: Povprečne ocene nekaterih trditev o pripadnosti organizaciji	80
Slika 30: Razdelitev ocen anketirancev po vprašanjih o pripadnosti izražena v odstotkih in opisno pri spremljajoči deskriptivni spremenljivki.....	80

KAZALO TABEL

Tabela 1: Longitudinalni pregled prispevkov o avtentičnem vodenju	10
Tabela 2: Značilnosti modela avtentičnega vodenja	17
Tabela 3: Kako postati avtentični vodja	20
Tabela 4: Vaje za krepitev samozavesti	37
Tabela 5: Smernice za razvoj pozitivnega upanja	38
Tabela 6: Schneiderjevi pristopi za razvoj optimizma	40
Tabela 7: Longitudinalni pregled modelov pripadnosti različnih dimenzij	44
Tabela 8: Različni pogledi na pripadnost, zavzetost in vpetost v delo	47
Tabela 9: Organizacijska dejanja za spodbujanje pripadnosti	49
Tabela 10: Ključni gonilniki pripadnosti po Braggovi	50
Tabela 11: Osebni, situacijski in pozicijski dejavniki	51
Tabela 12: Načrt kvalitativne raziskave na primeru podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o.	62
Tabela 13: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja AML	67
Tabela 14: Avtentične lastnosti vodij podjetja AML	69

UVOD

Prihod in uveljavitev avtentičnega vodenja (angl. *authentic leadership*) sovпада z burnim obdobjem zadnjega desetletja. Razlog za nastanek tega konstrukta naj bi bili turbulentni časi, socialni izzivi in grožnje na globalni ravni (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 23), v zadnjih letih pa je spričo splošne dolžniške krize in nemoči svetovnih voditeljev za reševanje le-te ter negotovosti in pomanjkanja zaupanja potreba po vodenju z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanju, ki se načrtno širijo med sledilce, še toliko bolj izražena. Walumbwa, Christensen in Hailey (2011, str. 1–7) opozarjajo na pomen avtentičnega vodenja v hitro razvijajoči se ekonomiji znanja. Kot pozitivni zgled avtentični vodje predstavljajo glavni »input« pri razvoju avtentičnih sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347). Odzivi vodij na negativne pojave neposredno vplivajo na nadaljnje zaupanje sledilcev vanj v prihodnosti (Norman, Avolio & Luthans, 2010, str. 350). Avtentični vodje imajo s svojim vodenjem pristno željo služiti drugim. Bolj kot moč, denar in prestiž jih zanima opolnomočenje ljudi, katere vodijo. Razvijajo svoj edinstveni slog vodenja, se prilagajajo različnim karakterjem, okoljem in situacijam in se obenem zavedajo svojih slabosti (George, 2011, str. 3–8). Imajo samozavest, upanje, optimizem in prožnost, s čimer opolnomočijo svoje sodelavce, da skupaj dosegajo zastavljene cilje. Avtentični vodje poznajo svoje vrednote in moralne standarde, znanje in prednosti ter enakovredno prepoznajo tovrstne lastnosti pri drugih (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 386).

Osnovna elementa avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja sta samozavedanje in samoregulacija. Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe, samoregulacija pa pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev. Gre za ponotranjeno moralno perspektivo, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose ter avtentično vedenje (Gardner et al., 2005, str. 345–347). Kot elementa avtentičnega vodenja nastopata še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Dimovski et al., 2009, str. 123). Slednja imata pomembno vlogo pri pozitivnem modeliranju, enem izmed primarnih mehanizmov, preko katerih vodje vplivajo na razvoj avtentičnih sledilcev (Gardner et al., 2005, str. 358).

Po bazi znanstvenih prispevkov ISI Web of Knowledge je konstrukt avtentičnosti eden izmed novejših, število SSCI indeksiranih objav v zvezi z avtentičnim vodenjem pa v zadnjih letih naglo raste. Na področju raziskovanja se konstrukt avtentičnosti sooča s kritikami in dilemami v zvezi z njegovo opredelitvijo. Svojo interpretacijo avtentičnosti ima denimo Sparrowe (2005, str. 419–439), ki definira 'pripovedni jaz' in zagovarja tezo, da avtentičnost ni dosežena s samozavedanjem vodje o svojih notranjih vrednotah ali namenu. V zvezi z definicijo avtentičnega vodenja so svoj kritični pogled izrazili tudi Cooper, Scandura in Schriesheim (2005). Algera in Lips-Wiersma (2011, str. 1-2) govorita o pomanjkljivem razumevanju ontoloških korenin konstrukta avtentičnega vodenja. Hkrati

ugotavljata potrebo po obravnavi tako posameznika kot kolektiva v odnosu do moči, namena in časa, ki v pogledu avtentičnosti za organizacije vselej predstavljajo izziv (Algera & Lips-Wiersma, 2011, str. 13). Ne glede na konceptualno različnost raziskovalcev pa v literaturi obstaja splošno strinjanje o štirih faktorjih, ki pokrivajo elemente avtentičnega vodenja (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, str. 424): samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, ponotranjena moralna perspektiva in transparentnost odnosov. Shamir in Eilam (2005, str. 400–401) sta izpostavila pomembno vlogo avtentičnih sledilcev, tistih oseb torej, ki sledijo vodjem zaradi avtentičnih razlogov. Zaznavanje avtentičnosti vodij s strani sledilcev je eden izmed ključnih dejavnikov razvoja avtentičnega vodenja, ker okrepi avtentičnost vodje. O pomenu vloge sledilcev pri razvoju vodje pišejo tudi Valcea, Hamdani, Buckley in Novicevic (2011, str. 604).

Pomembna povezava pri vzpostavljanju odnosa avtentičnosti med vodjo in sledilci je povezava avtentičnega vodenja in pripadnosti. Loyd-Walkerjeva in Walker (2011, str. 387) v njej vidita dejavnik, ki potrjuje argument, da je avtentično vodenje bistveno v turbulentnih okoljih. Večja pripadnost (angl. *commitment*) kot rezultat prenosa avtentičnosti vodij na sledilce za podjetje predstavlja trajen učinek in poveča organizacijsko učinkovitost. Študije so pokazale, da se lahko sledilci, ki z vodjo delijo organizacijske cilje in vrednote, instinktivno obnašajo v korist organizacije. Pri tem izkazujejo manj odsotnosti z dela in delajo bolj zavzeto kot tisti z manjšo pripadnostjo (Dessler, 1999, str. 58). Literatura, ki se konstrukt posveča zadnjih nekaj desetletij, izpostavlja več definicij pripadnosti, a se je kljub nekaterim dilemam v praksi najbolj uveljavil večdimenzionalni konstrukt, Allen-Meyerjev trikomponentni model pripadnosti (Angelis, Conti, Cooper & Gill, 2010, str. 572; Guerrero & Herrbach, 2009, str. 1537; Markovits, Davis & van Dick, 2007, str. 80), ki loči komponenti čustvene pripadnosti in trajnostne pripadnosti ter normativno komponento pripadnosti. Avtorja pripadnost definirata kot psihološko stanje, ki opisuje odnos med zaposlenim in organizacijo.

Med novejšimi raziskovalci Kliuchnikov (2011, str. 74) povzema ugotovitve kolegov, ki opažajo, da je bilo do sedaj opravljenih malo raziskav o povezavi sloga vodenja in pripadnosti. Pri proučevanju povezave med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo Kliuchnikov tako predlaga model, ki kot posrednika vključuje zaupanje. Avtor preko te tranzitivnosti empirično preizkuša hipoteze o vplivu avtentičnega vodenja na posamične komponente pripadnosti.

Namen magistrskega dela je razširiti in sistematično povezati znanje o avtentičnem vodenju in pripadnosti ter na osnovi izvedene kvalitativne raziskave vodstvu podjetja predstaviti trenutno stanje in podati ustrezna priporočila. V tem oziru zajamem velik del do trenutka oddaje znanstvenega dela aktualnih in ključnih prispevkov s področja preučevanih konstruktov in tako razširim obstoječo bazo teoretičnih izhodišč, ugotovitev in vprašanj v zvezi z avtentičnim vodenjem in pripadnostjo. Preučevana problematika je aktualna in zanimiva za raziskovanje, ker podjetja poslujejo v negotovih časih, ko se tudi v praksi

vodenja čedalje bolj izpostavljajo avtentični vodje in pripadni sledilci. **Znanstveni prispevek** magistrskega dela je v lastni konceptualizaciji modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti, ki ga nato preizkusim na primeru slovenskega založniškega podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti in prikazati pomen avtentičnega vodenja in pripadnosti na primeru podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. Pri tem so **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. S pomočjo ažurnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov predstaviti, razčleniti in preučiti konstrukt avtentičnega vodenja.
2. S pomočjo ažurnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov predstaviti, razčleniti in preučiti konstrukt pripadnosti.
3. Na podlagi ugotovitev in izhodišč iz točk 1. in 2. konceptualizirati lastni model povezave avtentičnega vodenja in pripadnosti.
4. Izvesti kvalitativno raziskavo v podjetju Adria Media Ljubljana d.o.o. ter pripraviti priporočila, ki bodo vodstvu podjetja pomagala pri razvijanju avtentičnosti in pripadnosti.

Podjetja delujejo v prostoru in času, za katera je značilna velika negotovost in kriza zaupanja, zato prihaja problematika vodenja še bolj v ospredje. Da bi avtentični vodje omogočili prenos avtentičnosti, morajo s sledilci vzpostaviti pripadnost, s katero omogočajo boljše poslovanje, konkurenčnost, učinkovitejše vodenje in obstoj na razburkanem globalnem tržišču. Iz doslej opredeljenega postavim **temeljno tezo**, ki pravi, da avtentični vodje podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. s svojo avtentičnostjo skozi proces vodenja vplivajo na razvoj pripadnosti sledilcev, pripadni sledilci pa vplivajo nazaj na vodje.

V magistrskem delu preverjam naslednje **hipoteze**:

H1: V podjetju Adria Media Ljubljana d.o.o. lahko identificiramo avtentične vodje.

H2: Avtentični vodje v podjetju Adria Media Ljubljana d.o.o. z avtentičnim slogom vodenja vplivajo na pripadnost sledilcev.

H3: Pripadni sledilci v podjetju Adria Media Ljubljana d.o.o. vplivajo na avtentične vodje.

Struktura magistrskega dela je zasnovana tako, da omogoča pregledno obravnavo tematike. Delo sestavljajo štirje vsebinski sklopi. Prva dva sta teoretična in zajemata konstrukta avtentičnega vodenja in pripadnosti, tretji obravnava konceptualni model avtentičnega vodenja in pripadnosti, četrti pa je raziskovalni na primeru podjetja. V prvem sklopu obravnavam konstrukt avtentičnega vodenja, njegovo opredelitev, značilnosti, dimenzije, elemente ter longitudinalni pregled ključnih prispevkov in modelov. Sledi konstrukt pripadnosti, z mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev, opredelitvijo,

pregledom modelov in povezavo avtentičnega vodenja s pripadnostjo. Na osnovi ugotovitev in izhodišč prvih dveh sklopov nato predstavim konceptualni model avtentičnega vodenja in pripadnosti. V zadnjem sklopu izvedem kvalitativno raziskavo s priporočili na primeru podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. Rezultati raziskave predstavljajo osnovo priprave priporočil za podjetje. Znanstvena revija o vodenju The Leadership Quarterly je potrdila ustreznost kvalitativnega raziskovalnega pristopa (na primeru podjetja) pri obravnavi konstrukta avtentičnega vodenja. Gardner, Lowe, Moss, Mahoney in Coglisier (2010, str. 923, 932 in 943) so v njenem okviru analizirali 353 znanstvenih prispevkov zadnjega desetletja in med drugim ugotovili, da se je število opravljenih znanstvenih kvalitativnih raziskav v preučevanem obdobju v primerjavi z enakim obdobjem pred tem povečalo in da se ključni prispevki o avtentičnem vodenju uvrščajo med 50 največkrat navajanih prispevkov revije The Leadership Quarterly. Magistrsko delo zaključujem s sklepom, uporabljen literaturo in viri ter prilogi.

Metodološko znanstveno magistrsko delo razdelim na teoretični in raziskovalni del. Pri teoretičnem delu uporabljam deskriptivno metodo znanstveno raziskovalnega dela, s katero se pojavi opisujejo, opazujejo, primerjajo, analizirajo in ustvarjajo sklepanja na podlagi povezav. Osnovo predstavljajo sekundarni viri podatkov, s pomočjo splošne raziskovalne metode spoznavnega procesa vključujem aktualno domačo in predvsem tujo znanstveno literaturo s področja avtentičnega vodenja in pripadnosti, kamor sodijo znanstveni članki, knjige in prispevki spletnih strani. Med najpogostejše uporabljenimi bazami podatkov so ScienceDirect, Proquest Central in Emerald Fulltext. Uporabljam tudi komparativno metodo, s katero med seboj primerjam prispevke in ugotovitve posameznih avtorjev. Združitev različnih ugotovitev temelji na znanstveni metodi kompilacije, različni modeli pa so v tabeli predstavljeni longitudinalno. Z metodo konceptualizacije izdelam konceptualni model avtentičnega vodenja in pripadnosti. Pri raziskovalnem delu izvedem kvalitativno znanstveno raziskavo na primeru založniškega podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. Osnova študije primera je raziskovalni deskriptivni in eksploratorni pristop ter več tehnik kvalitativnega opazovanja. Viri podatkov so primarni in sekundarni. Pri zbiranju podatkov zaradi objektivnosti zberem čim večje število različnih virov. Uporabim anketne vprašalnike s podvprašanji, neposredno opazovanje in poglobljene nestrukturirane intervjuje ter metodo triangulacije. Na podlagi dobljenih rezultatov pripravim priporočila in ugotovitve posredujem vodstvu podjetja.

Med **omejitve dela** uvrščam vsebinske, metodološke in časovne. Vsebinske omejitve se nanašajo na sekundarne podatke, na katerih temeljita preučevana konstrukta. Preseči jih skušam z uporabo različnih virov, pri raziskovalnem delu z vprašalniki in intervjuji. Metodološke omejitve so povezane z možnostjo obstoja subjektivnega pogleda na tematiko, kar skušam preseči s triangulacijo in sekvenčno analizo. Med časovne omejitve pri raziskovalnem delu štejem čas izvedbe raziskave na primeru preučevanega podjetja, ki sega v oktober 2011. Raziskava je statična, medtem ko se preučevano podjetje še posebno v luči razmer na trgu vede in odziva dinamično.

1 AVTENTIČNO VODENJE

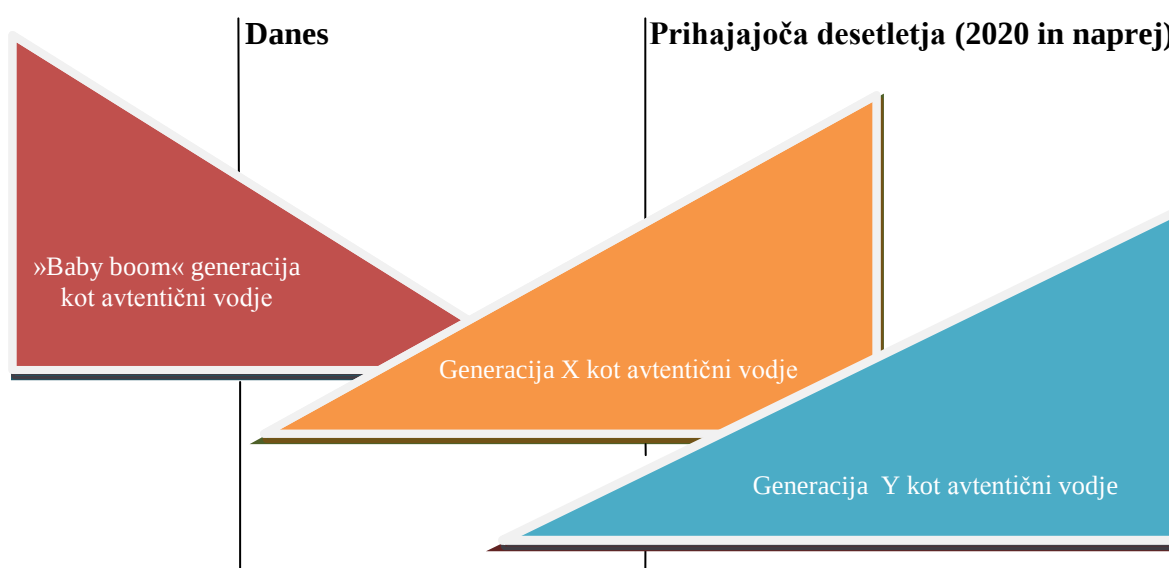
Vodenje je vselej težje v negotovih časih. Organizacije se srečujejo z izzivi, ki zahtevajo odgovor na vprašanje, kakšno mora biti pristno vodenje. Javne in privatne organizacije ter ostale interesne skupine se soočajo z etičnimi težavami, globalnimi gospodarskimi in socialnimi grožnjami, spreminjanjem moči v svetovnem gospodarstvu in podobnimi izzivi, ki za seboj potegnejo nove tehnologije, zahteve trgov, konkurenco in spremenjeno poslovno okolje (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Zaradi tega se je na področju vodenja v zadnjem času pojavil konstrukt avtentičnega vodenja, ki pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami, prepričanji in obenem širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti (Dimovski et al., 2009, str. 23, 24). Omogoča ponovno vzpostavitev zaupanja, upanja in optimizma, prikazuje prožnost in pomaga okrevati po katastrofičnih dogodkih ter se obenem pristno povezuje z vsemi interesnimi skupinami (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Avtentični vodje so samosvoji, avtonomni in visoko neodvisni. Razvijejo svoj edinstveni slog vodenja in z njim služijo drugim. Vodijo z opolnomočenjem sledilcev (George, 2011, str. 3). Kljub temu, da je avtentično vodenje razmah doživelo šele v zadnjem desetletju, prve omembe segajo precej dlje v zgodovino. Chester Irving Barnard, eden zgodnjih znanilcev humanističnega pogleda na management (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 50), je že leta 1938 prvič omenil avtentičnost v povezavi z managementom. Takrat je avtentične sposobnosti vodje uporabil kot lakmusov test kakovosti vodenja. V zadnjem času se je konstrukt vnovič začela posvečati pozornost zaradi znatnega obrata k pozitivni psihologiji, ki je pomemben del avtentičnega vodenja.

Pengerjeva (2006, str. 96) ugotavlja, da je v preteklem stoletju večina teorij vodenja nastala brez osredinjanja na bistvene temeljne procese, ki privedejo v razvoj ciljnega vodenja, zaradi česar je preučevanje razvoja teorije avtentičnega vodenja v razvoju teorij organizacijskega vedenja zelo novo področje, ki se je intenzivno pričelo širiti z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja v letu 2004. Luthans in Avolio sta bila prva, ki sta uporabila in definirala avtentično vodenje. Z avtentičnostjo sta opisovala zelo prvinske in pristne elemente razvoja pozitivnega vodenja (Kliuchnikov, 2011, str. 71). Že pred tem pa gre opaziti prve izsledke raziskav in objav o razvoju tako imenovanih upajočih (drznih) vodij in pomenu pozitivnega vpliva vodje.

Hkrati z zadnjo krizo so se začeli pojavljati tudi prispevki, ki izražajo dvome o uspešnosti konstrukta avtentičnega vodenja v negotovih razmerah. Blausten (2009, str. 86) kritike utemeljuje z raziskavo v 10 podjetjih z visoko tržno kapitalizacijo, vključenih v indeks FTSE. Vrhnji vodje so se v splošnem strinjali, da bi bilo avtentično vodenje na resni preizkušnji, če bi vodje ravnali nekonsistentno s sledilčevimi interpretacijami organizacijskih vrednot. Pri tem ni ključno, kako pristno se vodje počutijo glede svojih namenov, marveč kako jih vidijo sledilci. Goffee in Jones (2005, str. 88) pravita, da je avtentičnost lastnost, ki ti jo pripišejo drugi: »Vodja se ne more pogledati v ogledalo in

preprosto ugotoviti, da je avtentičen«. Raziskovalci, ki se ukvarjajo z vodenjem v 21. stoletju, razvoj in obstoj avtentičnega vodenja vidijo v medgeneracijskem prenosu vodenja. Tako imenovana »baby boom« generacija (45–65 let) predaja konstrukt avtentičnega vodenja generaciji X (30–45 let), ki bo v prihajajočih 10-ih letih postala najpomembnejša skupina v organizacijah, tako po številu članov kot tudi po odločanju. Kasneje bo odgovornost za razvoj vodenja prevzela generacija Y (mlajši od 30 let), ki počasi prihaja na srednje vodstvene ravni. Vse tri generacije imajo različne poglede na svet, vrednote in cilje, »baby boomerji« denimo na blaginjo gledajo s stališča visoke delovne intenzivnosti in materialnega uspeha (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 384–390).

Slika 1: Medgeneracijska predaja vodenja



Vir: B. Lloyd-Walker in D. Walker, *Authentic leadership for 21st century project delivery*, 2011, str. 390.

George (2008, str. 3) pravi, da so avtentični vodje 21. stoletja tisti, ki sprejmejo klic vodenja in pri svojem poslanstvu ne odstopajo od lastnih prepričanj in vrednot. Pri tem se uspešnost avtentičnih vodij meri tudi s sposobnostjo razvijanja sledilcev, da bi slednji v polnosti razvili svoj potencial vodij (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 390). Avtentični vodje prihodnosti bodo znani po tem, kar dosežejo (ne po obljubah), po profesionalnosti in strokovnosti (ne po nazivu), po podpori in pripadnosti (ne nadzoru) in po postavitvi mentalnih okvirov sledilcev (ne ciljev zanje) (Peterlin, Penger & Dimovski, 2009, str. 95).

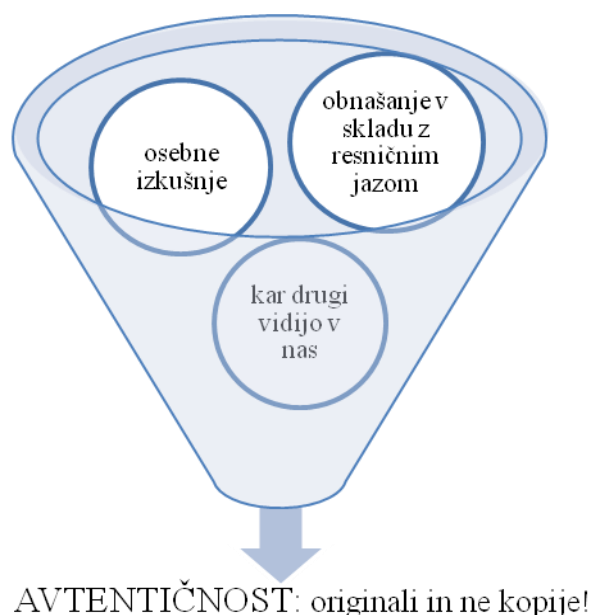
1.1 Koncept avtentičnosti

Harter (2002; v Avolio et al., 2005, str. 802) pravi, da naj bi imel koncept avtentičnosti (angl. *authenticity*) svoje korenine v starodavni grški filozofiji, kjer so ga misleci obravnavali s frazama 'poznati sebe' (angl. *know thyself*) in 'tvoj resnični jaz' (angl. *to thine own self be true*). Frazi bistvo avtentičnosti prikazujeta v poznavanju in sprejemanju

samega sebe ter ohranjanju lastnega jaza. Bolj kot ljudje ostajajo zvesti svojim temeljnim vrednotam, identiteti, čustvom in preferencam, bolj avtentični postanejo. Zgodnji raziskovalci so se bolj kot avtentičnosti posvečali neavtentičnosti. Seeman, ki je leta 1960 razvil za njegove sodobnike dvomljivo lestvico za merjenje neavtentičnosti, je kot neavtentičnega vodjo definiral tistega, ki se je v celoti poistovetil s stereotipnimi značilnostmi vloge vodje. Avtentičnost, kot jo obravnavamo v povezavi z vodenjem, vključuje posameznikove osebne izkušnje (misli, čustva, vrednote) in vedenje v skladu z njegovim resničnim jazom (kar resnično misli in v kar verjame). Erickson (1995; v Gardner et al., 2005, str. 345) opaza, da avtentičnost ni stanje ali/ali, da ljudje torej niso nikdar povsem avtentični ali povsem neavtentični. Označimo jih lahko le za bolj ali manj avtentične oziroma neavtentične. Avtentičnosti ne dosežemo, če skušamo nekoga posnemati. Od izkušenj drugih se lahko sicer veliko naučimo, a ne moremo biti uspešni, če želimo biti kot oni. Ljudje nam zaupajo, če smo pristni in avtentični, in ne le kopija nekoga drugega (George, 2007, str. 16). Avtentičnost je kvaliteta, ki nam jo pripišejo drugi. Definirana je s tistim, kar ljudje vidijo v nas, kot tako pa jo lahko v veliki meri sami tudi nadziramo (Goffee & Jones, 2005, str. 88).

Čeprav je definicij avtentičnosti veliko, jo raziskovalci radi zamenjujejo s pristnostjo in iskrenostjo. Lionel Trilling v delu *Sincerity and Authenticity* (1972; v Avolio & Gardner, 2005, str. 320) pristnost definira kot skladnost med priznanimi in dejanskimi občutki, torej med zunanjim izražanjem občutkov in resničnimi notranjimi občutenji. Pristnost pomeni mero iskrenosti, do katere je njen lastni jaz predstavljen drugim in ne tega, v kolikšni meri je oseba takšna, kot je. V nasprotju z iskrenostjo in pristnostjo avtentičnost ne vključuje eksplicitnega upoštevanja drugih.

Slika 2: Tvorniki avtentičnosti



1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja in vodje

1.2.1 Definiranje avtentičnega vodenja

Za avtentično vodenje ne obstaja jasna in enotna ter splošno sprejeta definicija, se pa raziskovalci strinjajo, da avtentični vodje dobro poznajo lastno bit, se identificirajo s svojo vlogo in ravnaajo skladno s svojimi vrednotami in prepričanji (Dimovski et al., 2009, str. 24). Notranja zavest jih vodi, da delajo, kar je dobro za druge, četudi se pri tem na osebni ravni znatno žrtvujejo. Odločitve, ki jih sprejemajo, so nad interesi posameznika, ali povedano drugače: interesi avtentičnega vodje so podrejeni služenju kolektivnim interesom skupine (Avolio & Wernsing, 2008, str. 150). V literaturi obstaja splošno strinjanje o štirih faktorjih, ki pokrivajo elemente avtentičnega vodenja (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, str. 424): samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, ponotranjena moralna perspektiva in transparentnost odnosov. Walumbwa z raziskovalci (2011, str. 2) avtentično vodenje vidi kot sinergistične vzorce obnašanja vodij, ki izkazujejo zgoraj navedene dejavnike. Raziskovanje avtentičnega vodenja dviga segmentacijo vodenja na nov nivo, saj upošteva osebo, ki je vodja, in njegov osebni slog, ki je neločljivo povezan z vsakim posameznikom.

Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, prepričanji, vrednotami in ob tem širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti (Dimovski et al., 2009, str. 24). Izhajajoč iz pozitivnega organizacijskega vedenja, prek razvoja dinamične in usklajene interakcije članov organizacije in skupnih spoznavnih vedenjskih vzorcev mišljenj omogoča oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (Penger, 2006, str. 150). Vsebinsko jedro je delati, kar je dobro za druge, medtem ko nas vodi notranja zavest. Avtentično vodenje ne pomeni slepo služenje širši skupini ljudi ali posamezniku, temveč zelo visoko obliko altruizma, ki pokaže, kako lahko posameznik in skupina pod določenimi pogoji dosežeta zastavljene cilje (Avolio & Wernsing, 2008, str. 150). Predstavljeno je kot konstrukt, ki ustvarja pogoje za večje zaupanje, pomaga ljudem graditi na njihovih prednostih in pozitivnosti, razširja miselna obzorja, dodaja vrednost in občutek pri odločanju (kaj je dobro) ter skozi čas izboljša uspešnost organizacije (Avolio et al., 2004, str. 804–814).

Tudi Dimovski z raziskovalci (2009, str. 107) ugotavlja, da je za model avtentičnega vodenja ključno, da temelji na predpostavki, po kateri avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju: »Vrste odnosov, vedenjskih lastnosti zaposlenih, ki jih razvija in vključuje model avtentičnega vodenja, so zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog.« Wong z raziskovalci (2010, v Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011, str. 1136) meni, da se avtentično vodenje osredinja na pozitivno modeliranje vloge poštenosti, integritete in visokih etičnih standardov v razvoju odnosov med vodji in sledilci.

1.2.2 Avtentični vodje

Avtentični vodje so vodje, ki vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, upanje, optimizem in prožnost ter skladnost besed z dejanji (Dimovski et al., 2009, str. 108). Zagotavljajo razpršitev vrednot, ki izvirajo iz takšnega sloga vodenja, in sicer vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov, do spodbujanja pozitivnega modeliranja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavesti (Penger, 2006, str. 94). Vedo, kdo so, vrednote uveljavljajo konsistentno, vodijo s srcem in rokami (George, Sims, McLean & Mayer, 2007, str. 129–132). Ne rodijo se takšni, ampak morajo svojo nadarjenost na področju vodenja razvijati, da bi postali izjemni vodje. Pri tem se zavedajo svojih slabosti, zato se trudijo, da jih odpravijo. Pomembno je, da razvijejo slog vodenja, ki jim ustreza, in je skladen z njihovo osebnostjo. Dobri vodje so pripravljeni prilagoditi slog vodenja potrebam trga in vedo, kdaj uporabijo različne sloge (George, 2011, str. 3–7). Avtentični vodja učeče se organizacije sproža aktivnosti med člani organizacije, tako da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika. Shamir in Eilam (2005, str. 396) sta kljub definicijski arbitrarnosti avtentičnega vodenja njihove lastnosti strnila v štiri ključne: avtentični vodje ne hlinijo vodenja, vloge vodje ne prevzamejo zaradi statusa, časti ali drugih osebnih koristi, so originali, ne kopije ter delujejo na osnovi njihovih resničnih vrednot in prepričanj.

Sodobni avtentični vodje so pri sledilcih sposobni spodbuditi akcijo, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo (Dimovski et al., 2009, str. 107). Gradijo samozavest in upanje, dvigajo optimizem in z dinamičnim procesom pozitivnega prilagajanja krepijo prožnost (Gardner & Schermerhorn, 2004, str. 274 – 277). Avtentično vodenje povezuje vodjo kot osebo in njegove vrednote ter prepričanja z njegovim načinom vodenja, vedenjem in razmišljanjem (Beddoes-Jones, 2011, str. 3). Rezultat vodjinega grajenja pozitivnosti, dobrote in integritete pri svojih sodelavcih je realističen socialni in družbeni odnos, ki nastaja v procesu osebne, socialne in družbene identifikacije vodij in sledilcev (Penger, 2006, str. 111).

Gardner z raziskovalci (2005, str. 345) pritruje doseganju avtentičnosti vodje skozi samozavedanje, iskreno sprejemanje samega sebe, avtentična dejanja in odnose, vendar hkrati opozarja, da avtentično vodenje sega še višje, saj se osredinja na preglednost in odprtost razmerij, vodenje k resničnim ciljem in poudarek na razvoj sledilcev. Slednje potrjuje tudi Peter Drucker (v Gardner & Schermerhorn, 2004, str. 273), ki dobremu vodji med drugim pripisuje izbiro pravih sodelavcev in ustrezne razvojne treninge za povečanje njihovih sposobnosti. Whitehead (2009; v Gardner et al., 2011, str. 1122) avtentičnega vodjo opredeljuje kot nekoga, ki se zaveda samega sebe, je ponižen, vedno stremi k izboljšanju, se zaveda sledilcev, skrbi za dobrobit drugih, z izgradnjo etičnega in moralnega okvirja udejanja visoko stopnjo zaupanja in je pripaden organizacijskim uspehom znotraj konstrukta socialnih vrednot.

1.3 Longitudinalni pregled znanstvenih prispevkov o avtentičnem vodenju

V časih negotovosti in izzivov se je pri vodenju zgodil obrat k pozitivni psihologiji, ki ima pomembno vlogo tudi pri uveljavljanju in razvoju avtentičnega vodenja. Pri začetnem opredeljevanju tega konstrukta so se raziskovalci zato opirali na temelje pozitivnega organizacijskega vedenja in avtentično vodenje preučevali v povezavi s pozitivnimi čustvi, optimizmom, upanjem in zaupanjem v vodjo. Avtorji teorij niso prišli do splošno sprejete definicije avtentičnega vodenja, se pa v večini strinjajo s samozavedanjem, uravnoveženim procesiranjem, ponotranjeno moralno perspektivo in transparentnostjo odnosov kot ključnimi faktorji, ki pokrivajo elemente avtentičnega vodenja. Pengerjeva (2006, str. 96, 97) ugotavlja, da najsodobnejši empirični in kvalitativni raziskovalci organizacijskega vedenja in področja vodenja poudarjajo, da se je potrebno osredinjati na temeljni konstrukt vseh pozitivnih oblik vodenja in njegovega razvoja, kar označimo kot razvoj avtentičnega vodenja (angl. *Authentic Leadership Development*). Zato v turbulentnih časih 21. stoletja, ki so polni izzivov, akademiki (Luthans, Avolio, May, Hodges, Chan in drugi) in praktiki (George) vse bolj spoznavajo, da je za doseganje želenih rezultatov poslovanja nujno potrebna strategija razvoja avtentičnega vodenja. Razvoj teorije avtentičnega vodenja vključuje kompleksne procese, prek katerih vodje in sodelavci pridobijo samozavedanje in vzpostavijo odprte, zaupne in pristne odnose. Začetnim modelom so sledile številne raziskave in razprave (denimo Sparrowe, 2005; Ilies et al. 2005; Cooper et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005; Harvey et al., 2006; George, 2007; Shaw, 2010; Ladkin & Taylor, 2010). V nadaljevanju zgoščeno prikazujem pomembnejše prispevke s področja avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Longitudinalni pregled prispevkov o avtentičnem vodenju

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Vsebinski izvelek prispevka
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May	Proces vplivanja avtentičnih vodij na vedenje sledilcev	Avtentični vodje vplivajo na sledilce preko pozitivnega organizacijskega vedenja, upanja, zaupanja, pozitivnih čustev in identifikacije.
2005	Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa	Pozitivno modeliranje kot sredstvo razvoja avtentičnih sledilcev	Avtorji se osredotočajo na samozavedanje in samoregulacijo vodij, manj na pozitivna psihološka stanja. Avtentični sledilci so integralna komponenta in posledica razvoja avtentičnega vodenja. Vodje vplivajo na razvoj sledilcev s pozitivnim modeliranjem.
2005	Sparrowe	Avtentično vodenje in samopripovedni pristop	Kritika sodobne perspektive avtentičnega vodenja. Prispevek ima drugačen pogled na avtentičnost. Ni le stanje posameznika, ampak se kaže v odnosu do drugih.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Vsebinski izvelek prispevka
2005	Avolio, Gardner	Razvoj avtentičnega vodenja: pozitivna teorija vodenja	Pozitivni elementi teorij vodenja: transformacijsko, karizmatično, duhovno, servilno. Elementi avtentičnega vodenja: pozitivni psihološki kapital, pozitivna moralna komponenta, samozavedanje in samoregulacija.
2005	Ilies, Morgeson, Nahrgang	Avtentično vodenje in dobro občutje	Elementi avtentičnosti in proces avtentičnega vodenja in sledenja preko grajenja identitet. Opredeljuje vpliv pozitivnih čustev, vpetosti v družbeno okolje, sposobnosti vodij in sledilcev, osebnega razvoja in podobno.
2005	Cooper, Scandura, Schriesheim	Teorija avtentičnega vodenja, razvoj vodenja	Kritika modela Avolia in raziskovalcev iz leta 2004. Sprašujejo se o smiselnosti konstrukta avtentičnega vodenja. Potreba po definiciji vidikov in smernic bodočega raziskovanja te teorije.
2005	Shamir, Eilam	Psihološka teorija o avtentičnosti: pristop življenjskih zgodb	Življenjska zgodba je pomemben element razvoja avtentičnega vodenja, sledilec predstavlja pomemben vir informacij za presojo vodje avtentičnosti. Avtorja izražata skrb glede širine začetnih pojmovanj konstrukta.
2005	Eagly	Skladnost vlog avtentičnega vodje	Avtorica razišče nekatere mejne pogoje za teorijo avtentičnega vodenja. Problem relacijske avtentičnosti in vzrokov za neuspeh.
2006	Harvey, Martinko, Gardner	Pomen pripisovanja	Podobnost modela avtentičnega vodenja s prejšnjimi modeli vodenja. Poudarek na transparentnosti in subjektivnem zaznavanju vodenja.
2006	Jensen, Luthans	Avtentični podjetniki	Zaznavanje avtentičnih podjetnikov s strani njihovih sodelavcev vpliva na zadovoljstvo pri njihovem delu, pozitiven odnos in veselje do dela ter pripadnost zaposlenih organizaciji.
2007	George	Univerzalnost avtentičnega vodje	Kvalitativna raziskava z intervjujem, ki pokaže, da avtentično vodenje nimajo splošnih značilnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. Uspešen avtentični vodja se ne rodi, ampak se razvija.
2007	Klenke	Avtentično vodenje in identitete	Predlog modela avtentičnega vodenja, ki temelji na identitetah. Razvoj avtentičnega vodenja določajo sistemi samoidentitet, identitet vodje in duhovnih identitet.
2007	Fields	Zaznavanje avtentičnosti vodje	Ocenjevanje avtentičnosti vodje preko vpliva na sledilce, ki ocenjujejo vodje o usklajenosti vodenja z njegovimi vrednotami.
2008	Toor, Ofori	Avtentično vodenje v gradbeništvu	Potreba po avtentičnem vodenju v gradbeništvu. Trajna konkurenčna prednost podjetij z avtentičnimi projektnimi vodji.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Vsebinski izvelek prispevka
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson	Razvoj in validacija meril avtentičnega vodenja	Raziskovalni model se osredotoča na samoregulacijo in samozavedanje, pozitivni psihološki kapital je bolj spodbujevalec razvoja. Rezultati so potrdili pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo sodelavcev.
2008	Yammarino, Dionne, Schriesheim, Dansereau	Avtentično vodenje in pozitivno organizacijsko vedenje: večnivojska analiza	Raziskovalci ugotavljajo, da ima avtentično vodenje v pogojih večnivojske analize preko pozitivnega organizacijskega vedenja neposredne in posredne učinke na uspešnost.
2009	Gardner, Fischer, Hunt	Avtentično vodenje in emocionalno delo	Model emocionalnega vodenja in avtentičnosti. Spontano izražanje čustev avtentičnega vodje. Raziskovalci razmišljajo, ali lahko vodje izražajo široko paleto čustev in ob tem ohranijo lastno konsistentnost in mnenje sledilcev o njih.
2010	Ladkin, Taylor	Uteleseno avtentično vodenje	Avtorja govorita o uprizarjanju resničnega jaza. Avtentično vodenje ne temelji zgolj na notranjih občutjih in čustvih, marveč na zahtevah konteksta, v okviru katerega se izvaja vodenje.
2010	Walumbwa, Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, Avolio	Psihološki procesi, avtentično vodenje in vedenje sledilcev	Raziskovalni vzorec je zajel 387 zaposlencev in 129 njihovih neposrednih nadzornikov. Avtentično vodenje, ki ga raziskovalci smatrajo za konstrukt višjega reda, pozitivno vpliva na organizacijsko vedenje in zavzetost sledilcev.
2011	Kliuchnikov	Vpliv vodjine avtentičnosti na pripadnost sledilcev	Avtentični vodje pripadnost sledilcev gradijo preko zaupanja. Raziskava pokaže korelacijo med avtentičnim vodenjem in dvema komponentama pripadnosti, čustveno in normativno.

Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May in F.O. Walumbwa, »Can you see the real me?« *A self-based model of authentic leader and follower development*, 2005, str. 346; K. Klenke, *Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective*, 2007, str. 76; A. Kliuchnikov, *Leader's Authenticity Influence on Followers' Organizational Commitment*, 2011, str. 74; D. Ladkin in S. S. Taylor, *Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership*, 2010, str. 67; S. Penger, V. Dimovski, J. Peterlin in M. Černe, *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*, 2009; S. Toor in G. Ofori, *Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership*, 2008; F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck in B. J. Avolio, *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*, 2010, str. 902.

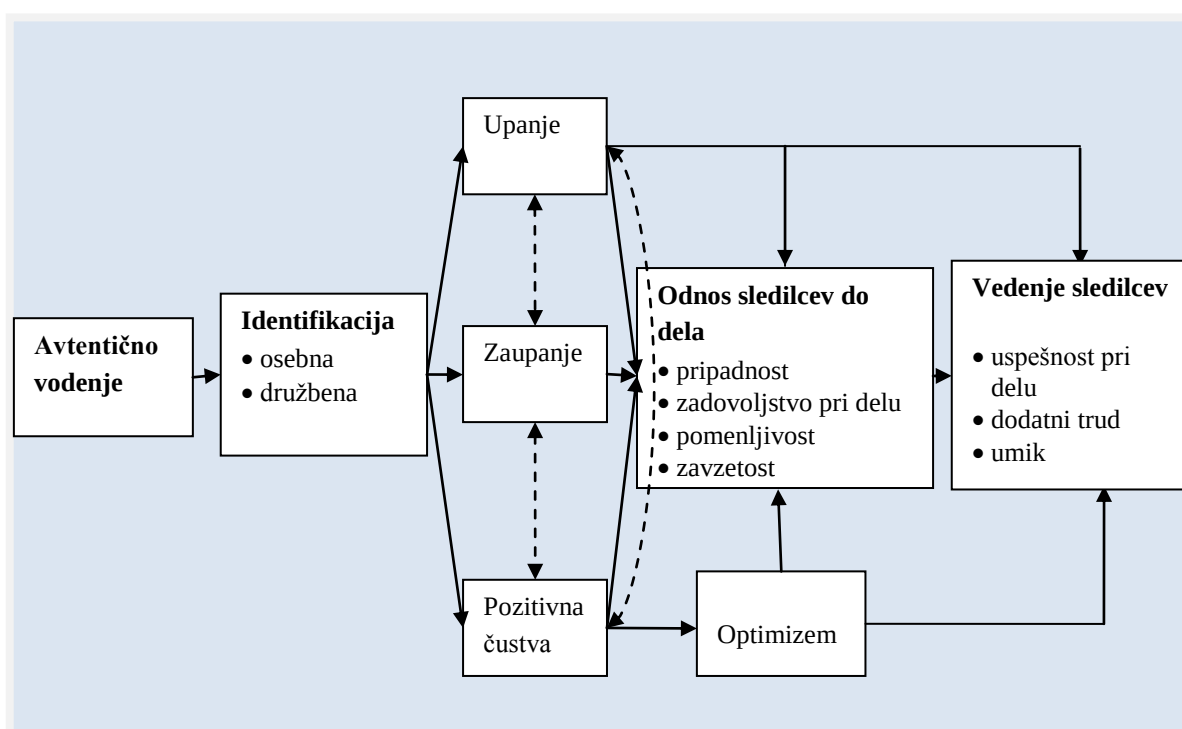
1.4 Modeli avtentičnega vodenja

V nadaljevanju prikazujem nekaj modelov avtentičnega vodenja, ki so bili v zadnjih letih deležni raziskovanja in razprav akademske javnosti. Najprej predstavim model Avolia in raziskovalcev iz leta 2004, ki velja za izvirni model avtentičnega vodenja. Sledi model Gardnerja in raziskovalcev, ki je pomemben zaradi poudarjanja vpliva, ki ga imajo avtentični vodje na razvoj sledilcev. Modela Jensenove in Luthansa (2006) in Walumbwe z raziskovalci (2010) pa sta zanimiva tudi z vidika vključevanja konstrukta pripadnosti.

1.4.1 Predlagani izvirni model Avolia in raziskovalcev iz leta 2004

Predlagani izvirni model avtentičnega vodenja skupine raziskovalcev Avolia, Gardnerja, Walumbwe, Luthansa in Maya povezuje avtentično vodenje z odnosi in vedenjem sodelavcev v podjetju in prikazuje, kako je mogoče okrepiti vmesne spremenljivke, temelječe na šoli pozitivnega organizacijskega vedenja, kot so upanje, zaupanje, pozitivna čustva in optimizem. Vsi omenjeni konstrukti modela avtentičnega vodenja predstavljajo stanja, ki jih je mogoče razvijati v pozitivni smeri, ter ključne vezi v procesu razvoja avtentičnega vodenja (Penger, 2006, str. 97). Izvirni model Avolia in raziskovalcev prikazujem v Sliki 3.

Slika 3: Izvirni model avtentičnega vodenja



Vir: B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans in D. R. May, *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*, 2004, str. 803.

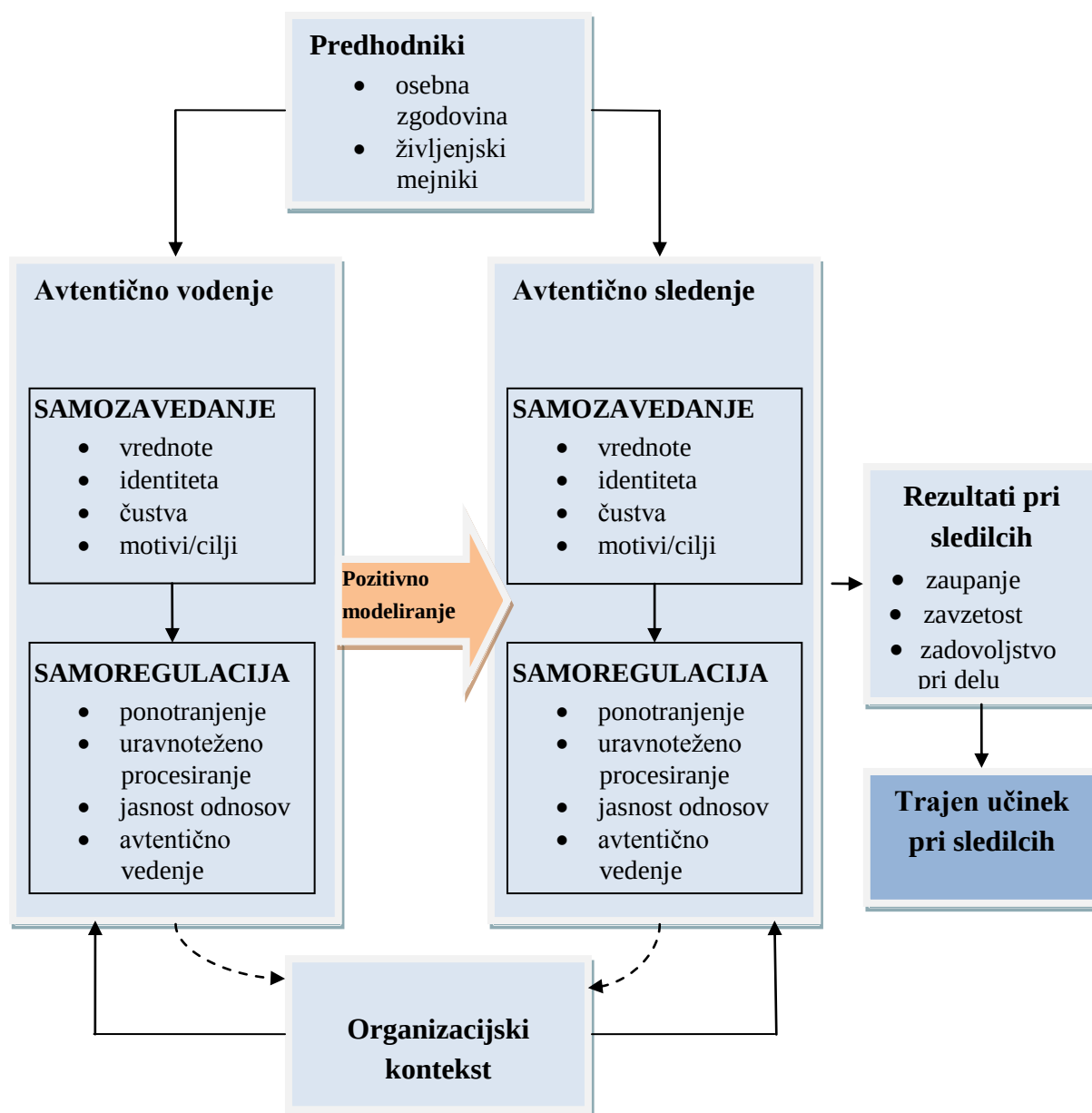
Model prikazan na Sliki 3 pripomore k boljšemu razumevanju procesa poslovanja organizacije, prek katerega avtentično vodenje deluje na odnose in vedenje sodelavcev. Drugi izvirni prispevek prikazanega modela je, da že na začetku podaja vlogo pozitivnih čustev in zaupanja kot konstruktov pozitivnega organizacijskega vedenja, ki imajo v procesu avtentičnega vodenja osrednjo vlogo (Avolio et al., 2004, str. 804).

1.4.2 Model Gardnerja in raziskovalcev iz leta 2005

Avtentični vodja doseže avtentičnost preko samozavedanja, samoregulacije, avtentičnih

aktivnosti in odnosov (Gardner et al., 2005, str. 345). Na sledilca neposredno vpliva preko pozitivnega modeliranja (slednje predstavlja doprinos modela), ki pomeni ozko opredeljeno identifikacijo na relaciji vodja – sledilec. Na razvoj avtentičnega vodenja po tem modelu vplivajo še osebni zgodovinski dogodki, življenjski mejniki in organizacijski kontekst. Model Gardnerja in raziskovalcev avtentičnemu vodenju tako pripisuje večjo vlogo od zgolj avtentičnosti vodje, saj poudarja avtentične odnose s sledilci, za katere so značilni: transparentnost, odprtost, zaupanje, vodenje k primernim ciljem in poudarek na razvoju sledilcev.

Slika 4: Razvoj avtentičnih sledilcev s pozitivnim modeliranjem

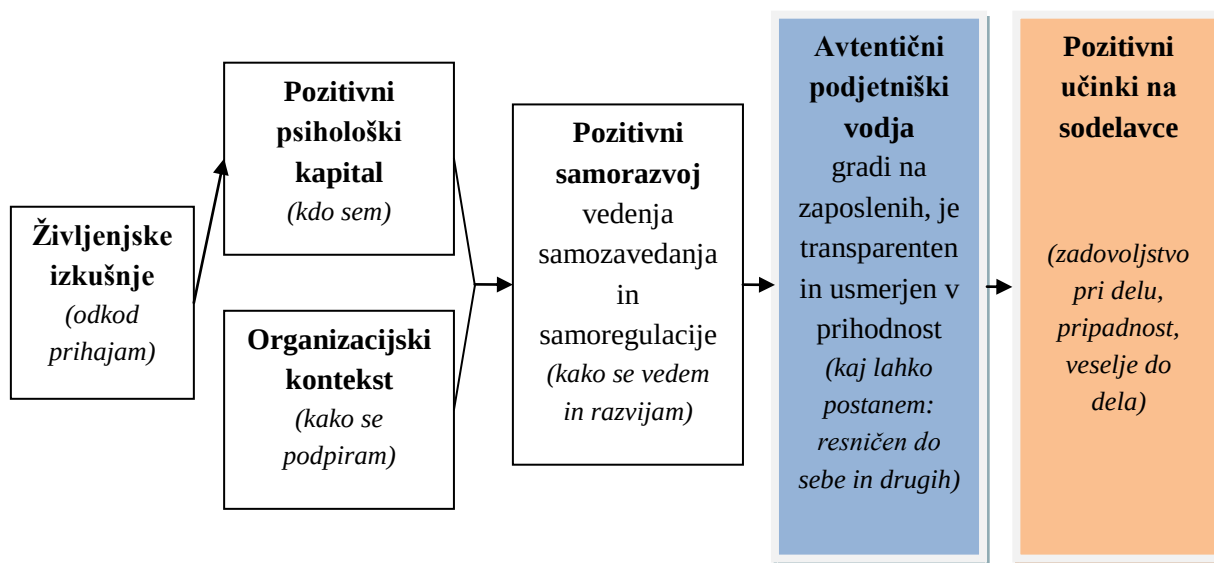


Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May in F. O. Walumbwa, »Can you see the real me?« *A self-based model of authentic leader and follower development*, 2005, str. 346.

1.4.3 Model Jensenove in Luthansa iz leta 2006

Raziskovalca sta avtentično vodenje vpeljala na podjetniško raven. Na 62 podjetjih in 179 zaposlenih sta preverjala povezavo med tem, kako zaposleni zaznavajo ustanovitelja (vodjo) kot avtentičnega vodjo, in med zadovoljstvom ter vedenjem zaposlenih. Ugotovila sta, da je zaznana avtentičnost vodij najmočnejši napovedovalec zadovoljstva pri delu zaposlenih in njihove pripadnosti. Zaznavanje avtentičnosti vodij ima poleg tega vsaj posreden vpliv na uspešnost podjetja (Jensen & Luthans, 2006, str. 646, 658).

Slika 5: Model avtentičnih podjetnikov



Vir: S. M. Jensen in F. Luthans, *Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes*, 2006, str. 648.

Jensenova in Luthans sta kot osnovo svojega modela vzela Avoliov in Luthansov iz leta 2006 in ga prilagodila za potrebe študije. Model na Sliki 5 priznava pomen življenjskih izkušenj (»odkod prihajam«, kamor štejeta denimo družina in delovne izkušnje), organizacijsko okolje ali kontekst (»kako se podpiram«, kamor sodijo fizični in finančni resursi ter organizacijska kultura) in pozitivni psihološki kapital (»kdo sem«, kamor avtorja uvrščata stopnje samozavedanja, upanja, optimizma in prožnosti). Kot je razvidno iz modela, ti dejavniki služijo kot predhodniki vedenja avtentičnega vodenja. Vodja, ki ga zaposleni smatrajo za avtentičnega, stremi k ustvarjanju transparentnega in v prihodnost usmerjenega podjetja (Jensen & Luthans, 2006, str. 649).

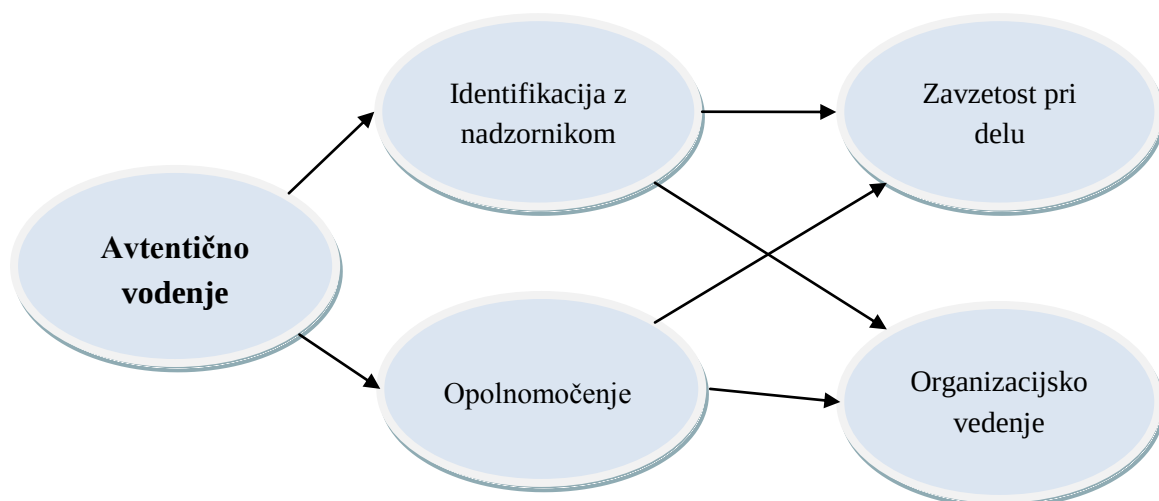
1.4.4 Model Walumbwe in raziskovalcev iz leta 2010

Walumbwa z raziskovalci avtentično vodenje smatra za konstrukt višjega reda. Pri študijah se je štiri dimenzije avtentičnega vodenja (uravnoteženo procesiranje informacij,

ponotranjenje moralnega vidika, relacijsko transparentnost vodje in samozavedanje) ponavadi smatrano za ločene konstrukte. Če jih gledamo skupaj kot del temeljnega konstrukta, po raziskavi takšna kombinirana spremenljivka pozitivno vpliva na psihološko dobro občutje, življenjsko zadovoljstvo in visoko samozavest. Avtentično vodenje je pozitivno povezano z opolnomočenjem, za katerega obstajajo empirični dokazi, da je pozitivno povezano s sledilčevo pripadnostjo, delovno produktivnostjo in uspešnostjo na posamičnem in skupinskih nivojih (Walumbwa et al., 2010, str. 902, 905).

Avtorji na koncu raziskave podajo nekaj priporočil za učinkovitejše avtentično vodenje. Ugotavljajo, da je resnično avtentičen tisti vodja, ki spodbuja svoje sledilce, da so ne samo bolj zavzeti pri delu, marveč tudi bolj odprti, etični in samozavedajoči. Poleg neposrednih koristi implementacije avtentičnega vodenja ga raziskovalci vidijo še v komplementarni vlogi ostalim pozitivnim slogom vodenja (Walumbwa et al., 2010, str. 911).

Slika 6: Avtentično vodenje kot konstrukt višjega reda



Vir: F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck in B. A. Avolio, *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*, 2010, str. 902.

1.5 Značilnosti modela avtentičnega vodenja

Na osnovi prispevkov, raziskav in modelov iz poglavij 1.3 in 1.4 lahko izluščimo področja, ki jih vključuje avtentično vodenje. Slednja v velikem delu izhajajo iz »inputov« in »outputov« ključnih predstavljenih modelov. Avolio in raziskovalci (2004) so avtentično vodenje povezali z dejavniki pozitivnega organizacijskega vedenja (upanje, zaupanje, pozitivna čustva). Gardner in kolegi (2005) so v enem izmed najpomembnejših modelov avtentičnega vodenja konceptualizirali vlogo avtentičnega sledenja kot integralno komponento in posledico razvoja avtentičnega vodenja. Velik pomen so namenili samozavedanju in samoregulaciji ter pojmu pozitivnega modeliranja, ki ima vlogo posrednika med avtentičnim vodenjem in sledenjem. Černe (2010, str. 16) je njihov model

dopolnil s pozitivnim psihološkim kapitalom in lastnim pozitivnim razvojem. Različni raziskovalci z naraščanjem števila raziskav pogosteje vključujejo pozitivni psihološki kapital, večina modelov pa ima kot končno stopnjo predvidene implikacije avtentičnega vodenja na sledilce in uspešnost podjetja. V Tabeli 2 zgoščeno predstavljam značilnosti modela avtentičnega vodenja.

Tabela 2: Značilnosti modela avtentičnega vodenja

Značilnosti avtentičnih vodij	Opis dejavnika
Pozitivni psihološki kapital vseh zaposlenih	Samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost.
Samozavedanje vodje	Vrednote vodje, spoznanja in moč čustvene empatije, izdelana podoba, identiteta vodje.
Samoregulacija vodje	Uravnoteženo procesiranje, jasnost odnosov, ponotranjenje, avtentično vedenje.
Procesi vodenja/vedenja pri vodenju	Pozitivno modeliranje, osebna in družbena identifikacija, prelivanje čustev, podpiranje samodeterminacije, pozitivne družbene izmenjave.
Samozavedanje sodelavcev	Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih.
Samoregulacija sodelavcev	Uravnoteženo procesiranje, jasnost odnosov, ponotranjenje, avtentično vedenje.
Razvoj sodelavcev	Razvoj njihove podobe in identitete.
Organizacijski kontekst	Negotovost, etična in socialna odgovornost organizacije, pozitivna podoba organizacije.
Uspešnost	Resnična (finančno vidna), trajna konkurenčna prednost, nad pričakovanji.

Vir: S. Penger, Učeeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 99–105.

1.6 Dimenzije avtentičnega vodenja

Bill George, nekdanji direktor Medtronica, je na osnovi dolgoletnih vodstvenih izkušenj določil 5 ključnih kvalitete, ki odlikujejo avtentične vodje. Razvijanje teh dimenzij ni sekvenčni, ampak kontinuiran vseživljenjski proces (George, 2011, str. 12). V nadaljevanju opisujem posamezne dimenzije, kot jih vidi George.

1.6.1 Razumevanje lastnega namena

George (2011, str. 12) ugotavlja, da bi ljudi radi postali vodje, ne da bi pri tem razmišljali o njihovem namenu. Privlačijo jih moč in prestiž ter široki finančni okvirji vodenja podjetij. »Zakaj bi ti nekdo sledil, če nimaš namena in smeri v vodenju?« Ni mogoče posvojiti namena nekoga drugega in še vedno ostati avtentični vodja. Da bi našel svoj namen, moraš

najprej razumeti sebe, svoje strasti in motivacijo, nato pa najti organizacijo, katere namen se ujema s tvojim lastnim.

1.6.2 Izvajanje trdnih vrednot

Vodjo določajo vrednote in osebnost. Vrednote avtentičnega vodje oblikujejo osebna prepričanja, razvita s študijem, introspekcijo, posvetovanjem z drugimi in življenjskimi izkušnjami. Te vrednote določajo vodjin moralni kompas, brez katerega se lahko znajde v težavah, ko ne zmore ločiti prav od narobe. Vrednota, ki jo mora imeti vsak avtentični vodja, je poštenost. Slednja ne pomeni le izogibanje se lažem, marveč tudi govorjenje resnice, pa če je ta še tako boleča in neprijetna. Če vodja v svojih ravnanjih ni pošten, ne uživa zaupanja. In brez zaupanja, ki je eden od ključnih elementov izvirnega modela avtentičnega vodenja iz leta 2004, se vodja ne more nadejati, da mu bodo sodelavci sledili (George, 2011, str. 14). Raziskave so pokazale, da je zaupanje v vodenje povezano s pozitivnimi organizacijskimi rezultati (Dimovski et al., 2009, str. 115).

1.6.3 Vodenje s srcem

V zadnjih nekaj desetletjih so podjetja prešla iz maksimiranja fizičnega proizvoda v intenzivno vključevanje uma zaposlenih. Za uspeh v 21. stoletju morajo podjetja stopiti še korak naprej in vključiti srca zaposlenih z občutkom za namen. Če zaposleni verjamejo, da ima njihovo delo globlji namen, bodo njihovi rezultati močno presegali izplen tistih, ki uporabljajo samo telo in um. Vodje z velikim srcem so odprti in se pristno zanimajo za sodelavce. Vodenje s srcem bo postalo konkurenčna prednost podjetja (George, 2011, str. 16).

1.6.4 Razvijanje trajnih odnosov

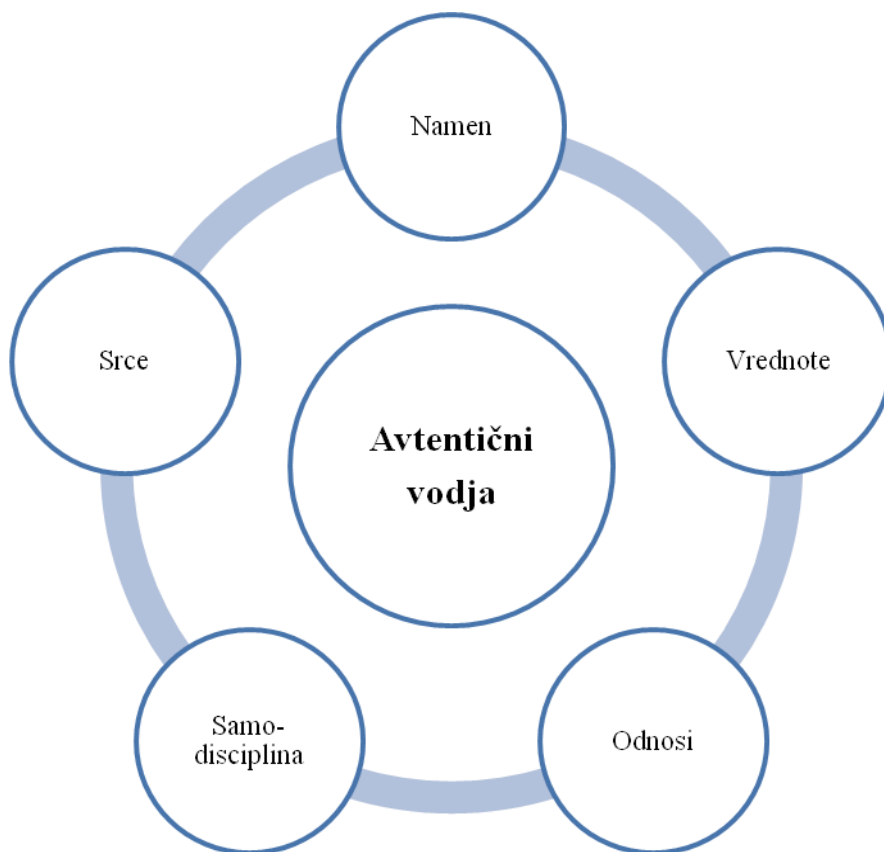
Sposobnost ustvariti pristne in trajne odnose je ena izmed značilnosti dobrega vodje. Večina vodij velikih podjetij svoje naloge žal vidi predvsem v pripravljanju strategije, organizacijske strukture in procesov. Pri tem zanemarjajo pristne osebne odnose, kar sodelavci v današnjih razmerah zahtevajo in potrebujejo, preden se lahko povsem predajo delovnim nalogam. Vztrajajo pri dostopu do svojih vodij, vedoč da prav odprtost in poglobljeni odnosi z vodjo tvorijo potrebno zaupanje in pripadnost. George je na svoje sodelavce vedno gledal kot na tesno prepleteno ekipo, katere kolektivno znanje in modrost močno presegajo njegova (George, 2011, str. 17, 18).

1.6.5 Prikazovanje samodiscipline

George (2011, str. 18) ugotavlja, da je samodisciplina ključna kvaliteta avtentičnega vodje. Brez nje si slednji namreč ne more pridobiti spoštovanja sledilcev. Lahko je govoriti o pristnih vrednotah, težje pa je te vrednote udejaniti skozi aktivnosti. Avtentični vodje

morajo imeti samodisciplino in narediti vse, da vrednote prikažejo skozi dejanja. Vedo, da za konkurenčno delovanje potrebujejo visoko raven samodiscipline. George si opisane dimenzije avtentičnega vodenja predstavlja kot 5 delov kroga, ki združeni skupaj tvorijo avtentičnega vodjo. V nadaljevanju slikovno prikazujem te dimenzije.

Slika 7: Dimenzije avtentičnega vodenja



Vir: B. George, *Leadership Is Authenticity, Not Style*, 2011, str. 12.

1.6.6 Kako postati avtentični vodja

Tudi Dimovski z raziskovalci (2009, str. 113) je opozoril na pomembnost pristnih in trajnih odnosov s sodelavci, kar med drugim dosežemo z iskreno komunikacijo, udejanjanjem vrednot, približevanjem sodelavcem in osredotočanjem na sodelavce. Goffee z raziskovalci (2005, str. 89) med dejavniki spoznavanja sodelavcev predlaga ustvarjanje širšega konteksta sodelavcev, odstranjevanje ovir med vodjo in sodelavci, priznavanje avtentičnosti sodelavcem in drugo. Hkrati s spoznavanjem sodelavcev jim vodja izkazuje zaupanje in je dostopen do ljudi okoli sebe. Prizna in izpostavi avtentičnost sodelavcev. Če vodje pokažejo zaupanje v sodelavce in jih vodijo s pozitivnimi pričakovanji, da bodo uspeli uresničiti postavljene naloge, je to zelo uspešen način za krepitev njihovega upanja in za obogatitev njihovega smisla za delovanje ter volje (Penger, 2006, str. 85). Avtentični vodje navdihnejo sodelavce, da pri izvajanju delovnih nalog delujejo avtentično in pri tem

čutijo večji smisel delovanja v skladu s svojimi moralnimi načeli. Tudi Avolio in Gardner (2005, str. 318) ugotavljata, da so vodje udeleženi v razvoju sodelavcev in delujejo kot njihovi vzorniki. Vključujejo se v spremljanje uspešnosti sodelavcev in popravljajo njihove napake, tako da jih sproti poučujejo in trenirajo. V nadaljevanju prikazujem konceptualizacijo Dimovskega z raziskovalci o tem, kako postati avtentični vodja.

Tabela 3: Kako postati avtentični vodja

Sposobnosti avtentičnega vodje	Opis sposobnosti
Zna se povezati s svojo notranjostjo	Da bi se povezali z drugimi ljudmi, morajo avtentični vodje najprej spoznati samega sebe, pridobiti samozavest v svoje dobre lastnosti in delati na odpravljanju svojih slabosti.
Z ljudmi komunicira iskreno in odkrito	Avtentični vodje se odprejo sodelavcem, zanje ne obstajajo tabu teme. Sledijo filozofiji »vse karte na mizo«.
Pozna svoje sodelavce	Da bi lahko uspešno in avtentično vodili ljudi, morajo avtentični vodje poznati, kaj je njihovim sodelavcem pomembno v življenju in pri delu. Poznati morajo njihove sanje in strahove.
Vrednote udejani tudi v praksi	Za dolgoročno avtentično vodenje je potrebna verodostojnost vodij, kar pomeni, da jim zaposleni verjamejo.
Približa se svojim sodelavcem	Avtentični vodje se prilagodijo svojim sledilcem in premostijo vse morebitne komunikacijske ovire (kulturna različnost, religija, izobrazba).
Osredotoča se na druge, ne nase	Avtentični vodje ne čutijo potrebe po izpostavljenosti samih sebe, ampak po služenju soljudem.
Verjame v sodelavce	Avtentični vodje pomagajo zaposlenim, da odkrijejo svoje skrite talente in jih udeležijo.
Sodelavcem ponuja podporo in upanje	Ko daste sodelavcem upanje, jim daste tudi zagnanost in prihodnost.

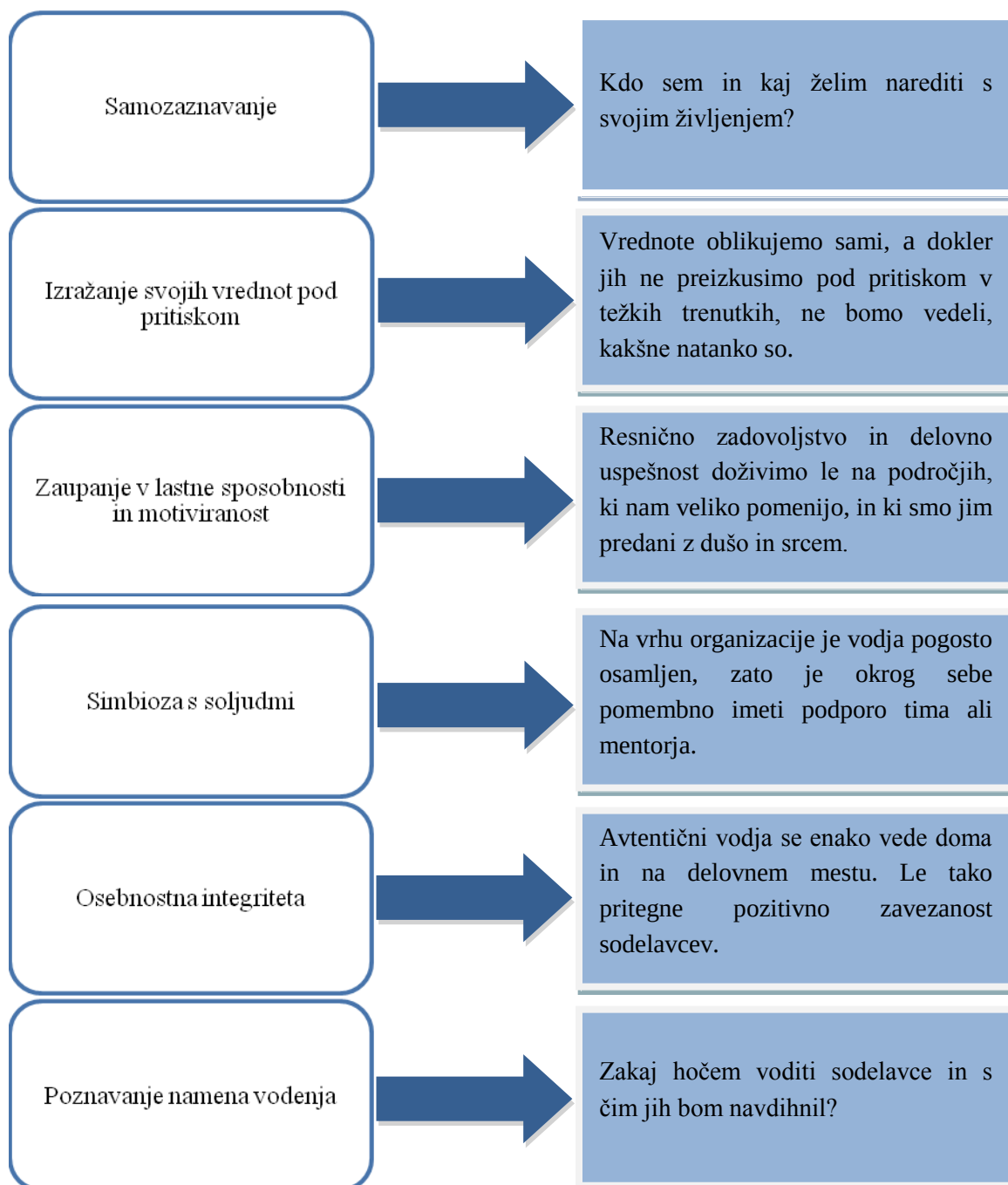
Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 113.

George (2007, str. 130) ugotavlja, da se popotovanje k avtentičnemu vodenju začne z razumevanjem življenjskih zgodb posameznika. Avtentični vodje veliko delajo na razumevanju in razvijanju sebe, zaupajo v lastne sposobnosti in delujejo po notranjih vrednotah, ki jih ne definirata javno priznanje ali finančne nagrade. Brez avtentičnosti je mogoče uspeti predvsem kratkoročno, za dolgoročne rezultate pa je ključnega pomena avtentično vodenje. George je mnenja, da se vsak od nas lahko zaveže, da bo storil nekaj dobrega za družbo, saj celota vseh prizadevanj piše zgodovino. Vsak od nas je lahko avtentičen vodja, pomembno pri tem je, da odkrijemo svoje poslanstvo in ostanemo zvesti svojim vrednotam (Dimovski et al., 2009, str. 106).

Sodobni avtentični vodje so pri sodelavcih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, predanost, zadovoljstvo in vključenost, kar je pogoj, da sodelavci neprestano

izboljšujejo svoje delo in rezultate. Avtentični vodje se pri tem osebno identificirajo s sodelavci in družbeno identificirajo s podjetjem (Penger, 2006, str. 101). Pri razvoju avtentičnega vodenja George (2008, v Dimovski et al., 2009, str. 106, 107) ponuja smernice, ki jih prikazujem v Sliki 8.

Slika 8: Smernice razvoja avtentičnega vodje



Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 106, 107.

Svoj pogled na razvoj avtentičnega vodenja sta predstavila tudi raziskovalca Shamir in Eilam (2005, str. 399). V lastnem konceptu razvoja avtentičnega vodenja sta predstavila

štiri komponente: razvoj identitete vodje kot ključno komponento samopodobe, razvoj jasnosti samopodobe glede vrednot in prepričanj, razvoj ciljev, skladnih s samopodobo in povečevanje konsistentnosti med vedenjem vodje in njegovo samopodobo. Poleg tega sta izpostavila koristi razvoja avtentičnega vodenja pri razvoju avtentičnega sledenja, kar preučujem v drugem konstrukt.

1.7 Opredelitev ključnih elementov avtentičnega vodenja

V tem delu preučujem in povzamem v prejšnjih poglavjih identificirane elemente avtentičnega vodenja. Ključne elemente v znanstvenem prispevku iz leta 2005 navaja Gardner z raziskovalci (2005, str. 346) in jih gre najti v poglavju 1.4.2. Avtentični vodje preko okrepljenega samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja v procesu vodenja s sledilci udejanjajo cilje organizacije, pri tem pa se osebno identificirajo tako s sledilci kot z organizacijo, s čimer je sklenjen proces osebne in organizacijske identifikacije (Penger, 2006, str. 101). Samozavedanje in samoregulacijo vodij, s katerima slednji preko pozitivnega modeliranja vpliva na sledilce je Černe (2010, str. 16) dopolnil še s pozitivnim psihološkim kapitalom in lastnim pozitivnim razvojem.

1.7.1 Samozavedanje

Ključna za pojmovanje avtentičnega vodenja je teza, da avtentičnost in s tem avtentično vodenje zahtevata dvig ravni samozavedanja (angl. *self-awareness*) vodje in njegovih sodelavcev. Kljub nestrinjanju določenih avtorjev, kot je Sparrowe s svojo kritiko sodobne perspektive avtentičnega vodenja (2005), je moč sklepati, da je samozavedanje vodje osrednja izhodiščna točka razvoja avtentičnega vodenja. Samozavedanje nima končne točke, marveč je kontinuiran nastajajoč proces, kjer posameznik neprenehoma spoznava svojo nadarjenost, prednosti, namen, ključne vrednote, prepričanja in želje (Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Wernsing 2008; Gardner et al., 2005). Samozavedanje ne pomeni samo poznati to, kar drugi mislijo o nas, temveč vključuje tudi zavedanje o aspektih, ki jih drugi ne vidijo (Avolio & Wernsing, 2008, str. 154). Povezano je s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Preko introspekcije avtentični vodje opazujejo in analizirajo svoje lastno psihično stanje, svoje misli, čustva in hotenja. Tako spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive oziroma cilje, kar po Avoliju in Gardnerju (2005, str. 324–325) predstavlja štiri komponente samozavedanja.

Samozavedanje pomeni spraševanje ključnih vprašanj o sebi, ki so povezana z lastnim dožemanjem sebe. Vodje, ki se zavedajo lastne pristranosti na načine, s katerimi zaznavajo in procesirajo informacije, lahko iščejo več načinov uravnavanja njihovih pogledov (Avolio & Wernsing, 2008, str. 155). Vodje, ki se samozavedajo, bodo bolj verjetno razumeli, kako vplivajo na druge, in prilagodili interakcije za ustvarjanje pozitivnejše dinamike z namenom povečanja motivacije sledilcev (Walumbwa et al., 2011, str. 113).

Slika 9: Osnovni gradniki samozavedanja



1.7.1.1 Vrednote

Gardner z raziskovalci (2005, str. 350) med množico definicij (angl. *values*) vrednot izbere Schwartzovo, ki vrednote pojmuje kot koncept zaželenega, kateri kaže družbenim akterjem (organizacijski vodje, odločevalci, posamezniki), kako izbrati dejanja, ocenjevati ljudi in dogodke ter razložiti svoja dejanja in vrednotenja. Vrednote služijo kot normativni standardi vedenja. Pridobimo jih v procesu socializacije in koristijo skupinam in širšim družbenim enotam, ko pa jih ponotranjimo, postanejo naš sestavni del. Da je posameznik pristen do svojih vrednot, mora imeti vpogled in znanje o vrednotah, zato je samozavedanje glede vrednot pogoj za avtentičnost in avtentično vodenje. Michie in Gooty (2005, str. 443) omenjata tudi Rokeachevo definicijo, s katero se vrednotam priznava status abstraktnih idealov, ki predstavljajo prepričanja posameznika o vedenju ali idealnih stanjih, niso pa nujno povezane z določenim predmetom ali situacijo. Raziskovalci vodenja predlagajo, da avtentične vodje usmerja nabor vrednot, ki so usmerjene v delanje tistega, kar je dobro in pošteno za vse interesne skupine. Osebna prepričanja, razvita skozi študij, introspekcijo in posvetovanje z drugimi, oblikujejo vrednote avtentičnega vodje in postanejo njegov moralni kompas (George, 2011, str. 14).

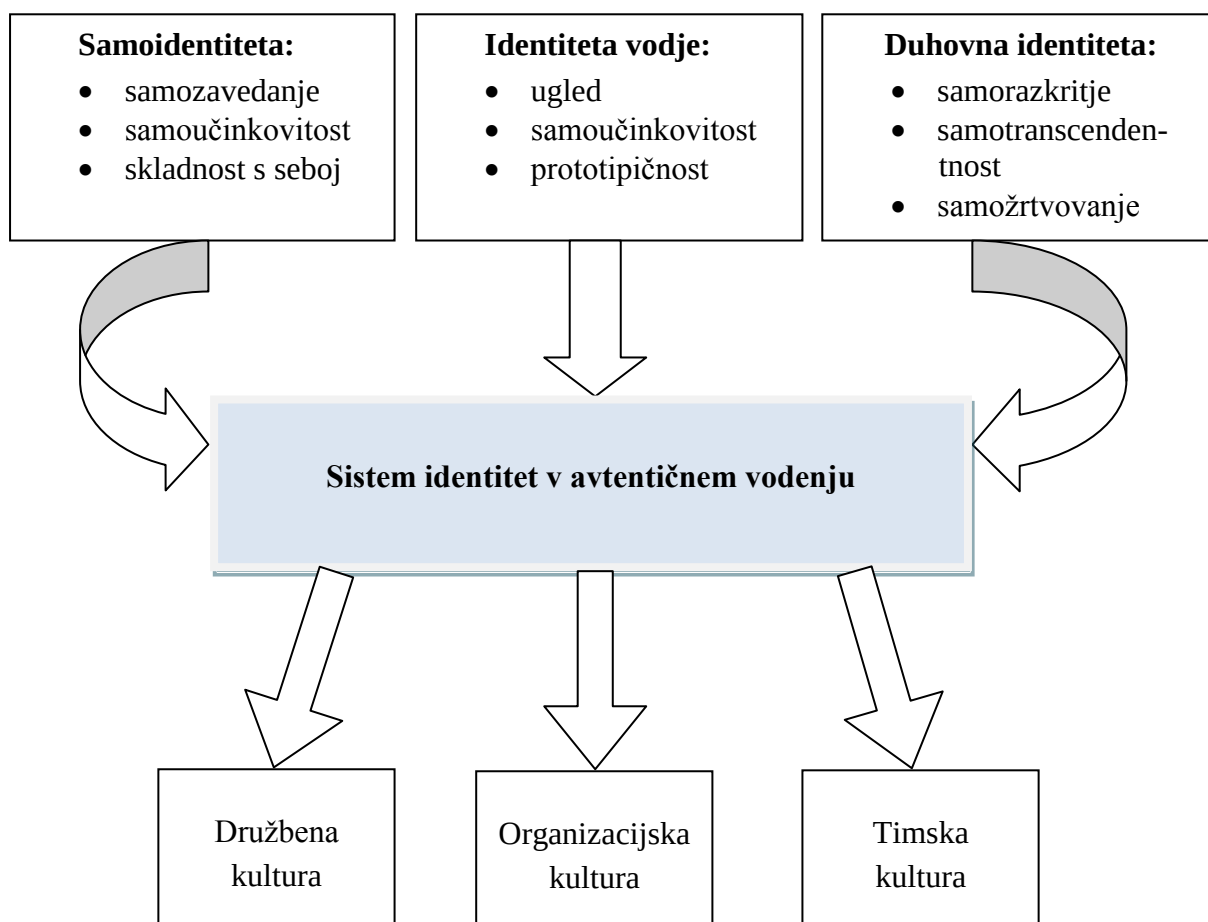
1.7.1.2 Identiteta

Gardner z raziskovalci (2005, str. 350) se pri opredeljevanju identitete (angl. *identity*) poslužuje definicije Schlenkerja, ki identiteto pojmuje kot teorijo posameznika, ki opisuje, povezuje in pojasnjuje njegove ključne značilnosti, poteze in izkušnje. Samoidentifikacija je proces ugotavljanja in izražanja posameznikove identitete, zasebno skozi samorefleksijo in javno skozi samorazkritja, predstavitve in druge aktivnosti, ki služijo za prikazovanje posameznikove identitete ciljnim občinstvom. Po Schlenkerju identiteta pomeni »biti pravi jaz« in je družbeno grajena in izpopolnjena v letih odnosov, s čimer postane sorazmerno stabilen del nas samih. Identiteta tako vodje kot posameznika mora biti močna, kar velja tudi za kolektivno identiteto sodelavcev. Vodja pomaga povezati individualne zgodbe sodelavcev z organizacijsko. Identifikacija vodje je proces, kjer posamezniki vključijo pomen vodje v medosebne identitete.

Sistem vodjine identitete sestavljajo podidentitete samoučinkovitosti vodenja, vodjinega ugleda in prototipičnosti vodje (Klenke, 2007, str. 80). Vodjina samoučinkovitost predstavlja njegove samozaznane sposobnosti osnovnih nalog vodenja v smislu podajanja delovnih usmeritev, pridobivanja pripadnosti sledilcev in premagovanja ovir. Ugled vodje je s strani drugih zaznana identiteta in služi zmanjševanju negotovosti v zvezi s pričakovanim bodočim vedenjem vodje.

Ferris z raziskovalci (v Klenke, 2007, str. 81) ugotavlja, da je povečan ugled vodje povezan z večjim zaupanjem, ki po predlaganem izvirnem modelu avtentičnega vodenja Avolia in raziskovalcev (2004, str. 803) predstavlja enega ključnih elementov odnosa s sledilci. V danem kontekstu se na vodjo gleda kot na najbolj prototipično osebo v skupini. Avtentični vodja bo bolj verjetno del te podidentitete kot neavtentični vodja. Klenkejeva (2007, str. 76) je identiteto vodje umestila v širši kontekst sistema identitet, kar prikazujem v Sliki 10.

Slika 10: Sistem identitet v teoriji avtentičnega vodenja



Vir: K. Klenke, *Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective*, 2007, str. 76 in 87.

1.7.1.3 Čustva

Tako klasična kot sodobna literatura, ki vključuje vodenje in moralno psihologijo, pogosto predstavlja čustva (angl. *emotions*) kot krivca za izkrivljanje posameznikove sposobnosti realnega dojetja. Po tej upodobitvi bi morali imeti za jasno podajanje realnosti čustva vselej pod nadzorom. Čeprav to v nekaterih primerih drži, veliko raziskovalcev tej upodobitvi nasprotuje in trdi, da je pretirana (Ashforth, 2000; Cassell, 2002 in drugi). Čustva povečajo percepcijo posameznika o razumevanju dogodkov, drugih ljudi in sveta na splošno. Michie in Gooty (2005, str. 445) se strinjata, da bi se vodje morali izogibati pretirani čustvenosti, vendar hkrati dodajata, da njuno strinjanje ne nakazuje na nepomembnost čustev pri določanju avtentičnega vedenja, marveč na razmeram primerno čustveno izkušnjo. Poznavanje sebe vključuje več kot samo misli, vrednote in motive.

Čustveno inteligentni posamezniki se ne samo zavedajo svojih čustev, ampak razumejo tudi vzroke in učinkovanje takšnih čustev na kognitivne procese in odločanje. Ključna sestavina konstrukta čustvene inteligence je sočutje, ki za avtentične vodje, da bi bili učinkoviti, predstavlja sposobnost razumeti, kaj čutijo sledilci (Hannah & Avolio, 2011, str. 989). Osnovna sestavina čustvene inteligence je tudi čustveno samozavedanje, ki je ena izmed določljivk učinkovitega vodenja. Povečana raven samozavedanja bo pomagala vodjem razumeti in upoštevati lastna čustva in čustva drugih, ne da bi pri tem prevladovali trenutni čustveni impulzi (Gardner et al., 2005, str. 352, 353).

Avolio z raziskovalci (2004, str. 812, 813) trdi, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na pozitivna čustva sledilcev prek identifikacije z vodji, kar spodbuja pozitiven odnos in vedenje sledilcev, pogoje za večje zaupanje in občutek identifikacije s ključnimi nameni vodje in organizacije. Samozavestni in čustveno inteligentni vodje imajo večje samozavedanje (Ilies et al., 2005, str. 378). Pengerjeva (2006, str. 113) meni, da lahko avtentični vodje s pomočjo bogatih informacij, ki jim jih dajejo čustva, pogosto vplivajo na razmišljanje in vedenje sodelavcev na način, ki jim omogoča uspešnejši razvoj in udeležanje organizacijskih izzivov. Takšna sprememba razmišljanja in vedenja pomeni glavni način vplivanja čustev na razvoj avtentičnega vodenja in prek tega na razvoj organizacijske identitete prek oblikovanja identitete posameznikov. Določeni pozitivni ali negativni čustveni dogodki lahko v posameznikih sprožijo globok občutek samorefleksije, ki na koncu vpliva na usmeritve, ki jim posameznik sledi pri razvoju vodenja.

1.7.1.4 Cilji in motivi

Bolj avtentične vodje v prvi vrsti motivirajo cilji samopotrditve in samoizboljšanja, medtem ko manj avtentične vodje poganjajo predvsem obrambni motivi ega, usmerjeni v zasledovanje ciljev samokrepite in samozaščite. Ko vodje v procesu razvoja avtentičnega vodenja dosežejo večje samozavedanje, gre pričakovati večjo skladnost med njihovim idealnim in resničnim jazom (Gardner et al., 2005, str. 354).

1.7.2 Samoregulacija

Samoregulacija (angl. *self-regulation*) je druga ključna komponenta razvoja avtentičnega vodenja. Po Stajkovicu in Luthansu (1998, v Gardner et al., 2005, str. 354; Avolio & Gardner, 2005, str. 325) vključuje procese, v katerih si posamezniki prizadevajo za samoobvladovanje s postavitvijo internih standardov, z ocenjevanjem odstopanj med temi standardi in dejanskimi ali pričakovanimi rezultati ter z identificiranjem tistih dejanj, ki bodo te neskladnosti odpravila. Je proces, v katerem avtentični vodje svoje vrednote uskladijo s svojimi nameni in dejanji. Pri oceni samoregulacije vodje se raziskuje proces, skozi katerega vodja doseže uskladitev, s čimer postanejo avtentični in transparentni za sodelavce (Dimovski et al., 2009, str. 109).

Samoregulacija pomeni ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, ohranjanje jasnih, odprtih odnosov ter avtentično vedenje (Gardner et al., 2005, str. 347). Pomemben del samoregulacije je ravnanje v skladu s splošnimi etičnimi pravili in izražanje pozitivnega psihološkega kapitala (Sparrowe, 2005, str. 423). Posamezniki z višjo stopnjo samoregulacije nadzorujejo lastno obnašanje tako, da se ujema z moralnimi standardi in da je odgovorno v odnosu do sodelavcev. Sparrowe (2005) v svoji kritiki izvirnega modela avtentičnega vodenja trdi, da je proces samoregulacije, kot ga definirajo izvirniki (Avolio, Gardner, 2004; 2005), kjer se opazovano vedenje ocenjuje po svoji konsistentnosti z resničnimi kvalitetai vodje, omejen, ker ne upošteva dinamične narave lastnega jaza, lastne samopodobe (Penger, 2006, str. 103).

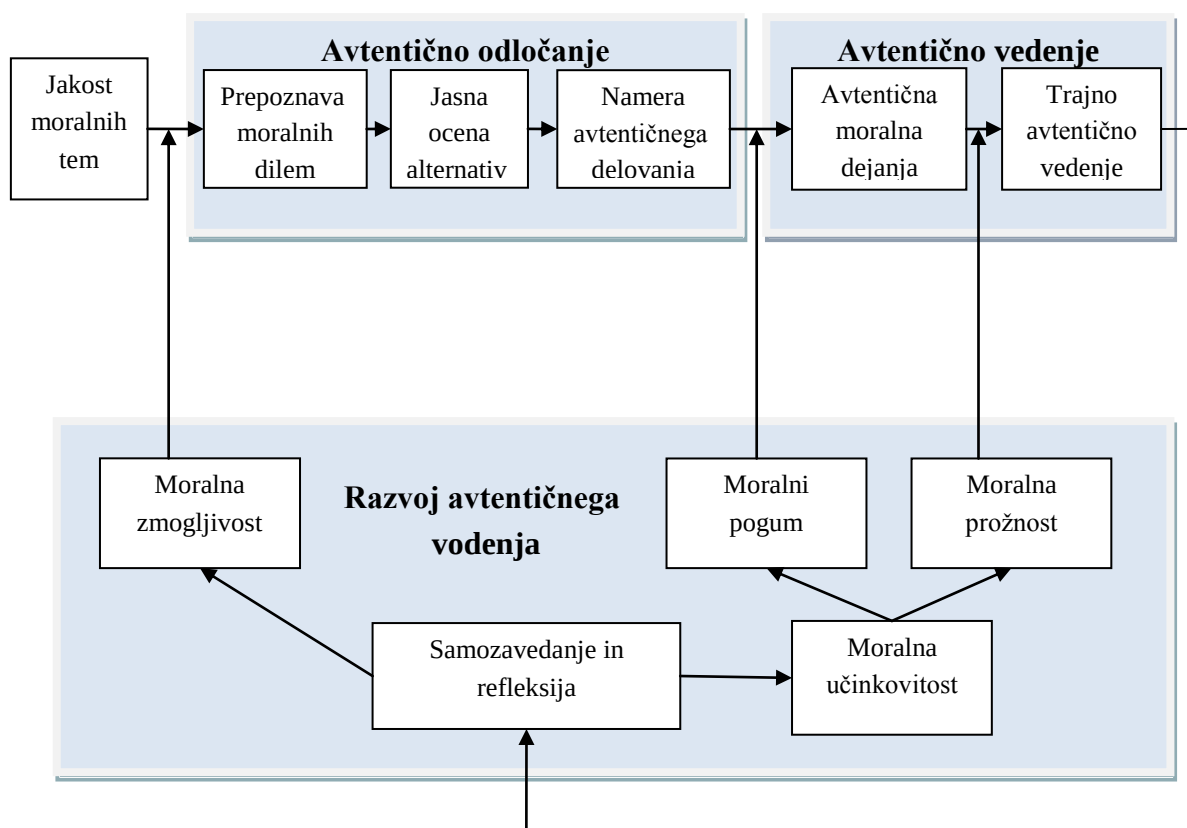
1.7.2.1 Ponotranjenje moralnega vidika

Pozitivni moralni vidik (angl. *positive moral perspective*) je ena izmed osnovnih sestavin teorije razvoja avtentičnega vodenja. Luthans in Avolio (2003, v Avolio in Gardner, 2005, str. 324) menita, da avtentično vodenje in njegov razvoj vsebujeta neločljivo povezano etično-moralno sestavino.

Raziskovalci May, Chan, Hodges in Avolio (2003, str. 247–260) ponujajo široko razpravo o tej moralni komponenti, ki opisuje proces etičnega in transparentnega odločanja, pri katerem avtentični vodje razvijajo in utemeljijo svoje ravnanje na moralnih zmogljivostih, učinkovitosti, pogumu in prožnosti, s čimer dosegajo avtentična in trajna moralna dejanja. Model ponuja praktične načine, s katerimi lahko organizacije v vodjih razvijejo avtentično odločanje in vedenje.

V znanstvenem prispevku raziskovalci uporabljajo resničen primer iz organizacijske prakse, s katerim želijo prikazati, kako naj vodja sprejema moralne odločitve in deluje na avtentičen način. Vodje z večjo verjetnostjo prepoznavajo moralne dileme na delovnem mestu, kadar izkazujejo višji nivo moralnih kvalitetei (May et al., 2003, str. 247).

Slika 11: Razvijanje moralne komponente avtentičnega vodenja



Vir: D. R. May, T. D. Hodges, A. Y. L. Chan in B. J. Avolio, *Developing the Moral Component of Authentic Leadership*, 2003, str. 250.

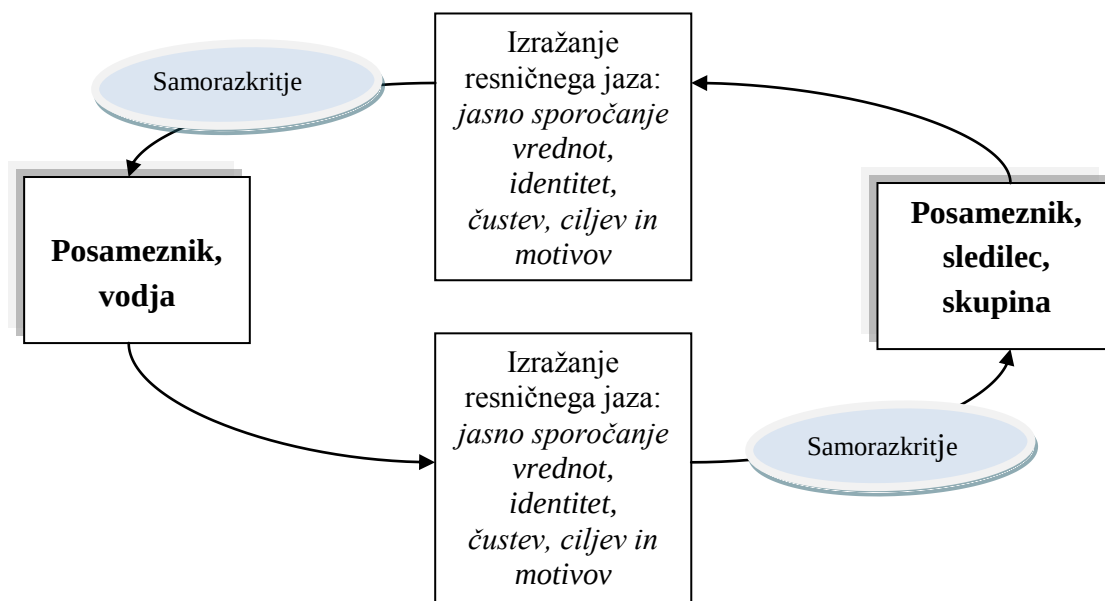
Skupina raziskovalcev, kamor sodijo denimo Cooper et al. (2005, str. 475–493), Shamir, Eilam (2005, str. 395–417) in Sparrowe (2005, str. 419–439), na drugi strani pojasnjuje težavnost definiranja avtentičnega vodenja kot procesa, ki vključuje navedene pozitivne psihološke resurse. Raziskovalci zastopajo stališče, da bo pomen termina »avtentičen« v prihodnosti odvisen od nadaljnjih preučevanj in operacionalizacije konstrukta v praksi. Glavna razlika med pogledi raziskovalcev pozitivnih moralnih elementov avtentičnega vodenja je, da Avolio in Gardner (2005, str. 324) definirata pozitivne psihološke zmogljivosti in pozitivno moralno perspektivo kot neločljivo povezane kvalitete avtentičnega vodenja, drugi avtorji, predvsem kasnejši preučevalci (Cooper et al., 2005), pa te resurse razumejo kot najboljše predhodnike in/ali posledice avtentičnega vodenja. Za razvoj teorije avtentičnega vodenja je vključitev ponotranjenega pozitivnega moralnega vidika ključnega pomena za nastajajoče delo na tem področju.

1.7.2.2 Jasnost odnosov

Kernis (2003, v Gardner et al., 2005, str. 357) za jasnost odnosov (angl. *relational transparency*) pravi, da je relacijska po naravi v toliko, kolikor vključuje vrednotenje in doseganje odprtosti in resnicoljubnosti v tesnem razmerju posameznika z drugimi. To

pomeni, da vključuje zavezanost pomoči bližnjim z vidika lociranja pozitivnih in negativnih vidikov njihovih resničnih jazov. Jasnost odnosov torej predstavlja prikazovanje resničnega – v nasprotju z lažnim – jaza posameznika. To se dogaja skozi selektivni proces samorazkritja, ki ustvarja vezi temelječe na intimnosti in zaupanju z bližnjimi, na podlagi katerih so bližnji spodbujeni, da storijo enako (Gardner et al., 2005, str. 357). Potreba po transparentnosti, ki vključuje jasno in odprto delitev informacij, predstavlja kritični vidik razvoja avtentičnega vodenja, kot tudi prikazuje pomembnost služenju interesov skupine, včasih v neposrednem nasprotju z osebnimi interesi posameznika. Gardner z raziskovalci (2005, str. 358) verjame, da bodo avtentični vodje sorazmerno jasni pri izražanju njihovih resničnih čustev in občutenj sledilcem ob hkratnem nadzoru teh čustev. Z Gardnerjevo skupino se strinja tudi Walumbwina (2008, str. 95), ki v jasnosti odnosov vidi predstavitev avtentičnega jaza drugim – za razliko od lažnega ali izkrivljenega. Takšno vedenje spodbuja zaupanje skozi razkritja, ki vključujejo odprto delitev informacij z drugimi in izražanje posameznikovih resničnih misli in čustev ob hkratnem minimiziranem prikazu neprimernih čustev. Walumbwa in raziskovalci (2011, str. 113) še ugotavljajo, da s povečanjem samozavedanja ter samosprejemanja vodje slednji postajajo bolj jasni pri sporočanju njihovih vrednot, identitete, čustev, ciljev in motivov drugim.

Slika 12: Jasnost odnosov



1.7.2.3 Uravnoteženo procesiranje informacij

Kernis (2003, v Gardner et al., 2005, str. 356) pravi, da uravnoteženo procesiranje (angl. *balanced processing*) najbolje razumemo, če upoštevamo, kako motivacijska pristranost vpliva na procese, s katerimi ljudje z nizko ali varljivo visoko samozavestjo izbirajo in tolmačijo informacije. Takšne osebe s težavo priznajo osebne pomanjkljivosti, denimo pomanjkanje znanj iz določenega področja, negativna čustva ali pa osebne lastnosti,

za katere menijo, da so nezaželene. Povsem drugačen vzorec gre najti pri osebah z optimalno samozavestjo, vključujoč avtentične vodje. Z drugimi se primerjajo na način, ki je v večini neodvisen od obrambnih mehanizmov, temelječih na egu (Gardner et al., 2009, str. 468). Ker so manj obremenjeni z egom, znajo objektivneje oceniti in sprejeti tako pozitivne kot negativne vidike, lastnosti in značilnosti njih samih. Uravnoteženo procesiranje vključuje uravnoteženo in točno zaznavanje ter ocenjevanje samega sebe. Gre za objektivno presojanje vseh relevantnih informacij pred odločanjem (Walumbwa et al., 2008, str. 95).

1.7.2.4 Avtentično vedenje

Gardnerjeva skupina (2005, str. 356, 357) pri opredeljevanju avtentičnega vedenja (angl. *authentic behavior*) vnovič navaja Kernisa (2003), ki avtentično vedenje vidi kot delovanje v skladu z vrednotami, željami in potrebami posameznika, v nasprotju z vedenjem, ki temelji na ugajanju drugim ali nagrajevanju in za razliko od lažnega vedenja, s katerim bi se izognili kazni. Avtentičnost se ne kaže z obsedenostjo, kjer bi s tem posameznik kazal pravi jaz, marveč se odraža v svobodnih in naravnih izražanjih čustev, motivov in nagnjenj. Posamezniki z višjo stopnjo samoregulacije nadzorujejo vedenje tako, da se ujema z moralnimi standardi in je odgovorno v odnosu do sodelavcev (May et al., 2003, str. 255). Avtentično vedenje je pozitivno povezano s samozavedanjem in uravnoteženim procesiranjem informacij (Gardner et al., 2005, str. 357). Zavedanje, procesiranje in vedenjske komponente se dopolnjujejo z avtentičnostjo, vendar so hkrati od nje ločene. Zato mora biti za doseg avtentičnega vodenja avtentičnost dosežena na vsaki stopnji interakcije z drugimi komponentami.

Poleg samozavedanja in samoregulacije Luthans in Avolio (2003, str. 244–252) kot elementa avtentičnega vodenja opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Ti dve sestavini avtentičnega vodenja krepita procesa samozavedanja in samoregulacije (Penger, 2006, str. 101). Najpomembnejša je njuna vloga pri pozitivnem modeliranju, ustvarjanju avtentičnih sledilcev, saj imajo pozitivne psihološke zmogljivosti ključno vlogo pri razvijanju posameznikov (Luthans & Avolio, 2003; Avolio & Gardner, 2005). Ker je drugi preučevani konstrukt pripadnost povezan s procesi avtentičnih vodij in sledilcev, vlogo psihološkega kapitala, lastnega pozitivnega razvoja in pozitivnega modeliranja, ki vplivajo na razvoj sledilcev, predstavljam v okviru konstrukta pripadnosti.

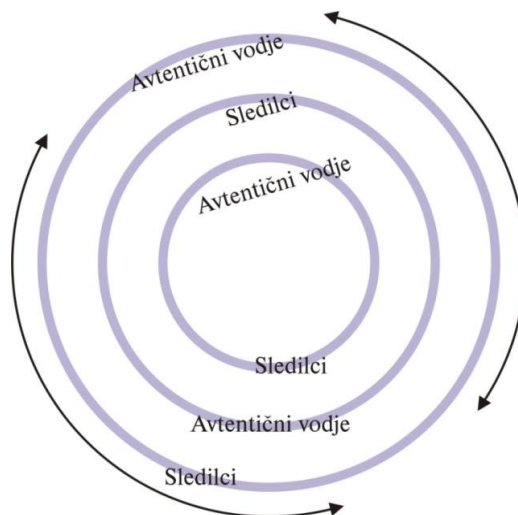
2 PRIPADNOST

2.1 Koncept sledenja

O sledilcih (angl. *followers*) sta Howell in Shamir (2005) povedala, da je le malo raziskovalcev skušalo teoretično opredeliti in praktično oceniti njihovo vlogo v procesu

vodenja. Gardner z raziskovalci (2005, str. 346) v svojem modelu, ki ga obravnavam v poglavju 1.4.2, ugotavlja, da so avtentični sledilci integralna komponenta in posledica razvoja avtentičnega vodenja. Iz modela gre razbrati, da razvoj avtentičnega sledilstva v veliki meri odseva razvojne procese avtentičnega vodenja. V zadnjem času raziskovalci pričenjajo poudarjati tudi osrednjo vlogo sledilcev, ki jo imajo pri razvoju vodij (Valcea et al., 2011, str. 604). Avtentični vodja oblikuje razvoj avtentičnih sledilcev in povečuje njihovo samozavedanje in samoregulacijo, kar pripelje do pozitivnega razvoja sledilcev in pozitivnih rezultatov. Raziskovalci, ki se posvečajo preučevanju sledilstva, ugotavljajo, da odnos med vodjo in sledilci zaznamuje vloge, da so sledilci prej aktivni kot pasivni in da jih druži skupen namen (Baker, 2007, str. 56). Tudi Dimovski z raziskovalci (2009, str. 152, 153) se strinja, da vodenje ne more obstajati brez sledilcev. Ker je z večjo težnjo k specializaciji in razpršenosti znanja prišlo do delitve vloge vodenja, je zelo pomembno zavedanje o medsebojni povezanosti in soodvisnosti med vodji in sledilci, ki so v določenih primerih lahko vodje, v drugih pa sledilci. Sledilci ocenjujejo avtentičnost vodje glede na skladnost vedenja vodje z njegovimi vrednotami. Da bi se doseglo spoštovanje sledilcev in vpliv na njihova dejanja, je treba avtentičnosti vodje dodati še njegovo integriteto, ki pomeni usklajenost osebnih vrednot z družbeno etičnimi pravili (Fields, 2007, str. 196). Vsaka od različnih vrst vodij lahko spodbudi sodelavce, da dosežejo več, kot so sami verjeli, da so sposobni ustvariti. Delujejo torej kot močan zgled za sodelavce in ustvarjajo koncentrične kroge, kjer se znanje stalno pretaka in nenehno prepletajo vloge učenec – učitelj, sledilec – vodja (Dimovski et al., 2009, str. 152, 153).

Slika 13: Koncentrični krogi avtentičnega vodenja in sledilstva



Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 152.

Avtentično vodenje torej ne obsega samo avtentičnosti vodje, ampak vključuje tudi odnose s sledilci, ki jih odražajo odkritost, odprtost, zaupanje, vodenje k ustreznim ciljem ter poudarek na njihovem razvoju (Avolio et al., 2004, str. 804). Eaglyjeva (2005, v Fields, 2007, str. 196) ugotavlja, da je vodenje ne glede na slog dvostranska interakcija med vodjo

in sledilci. Teorija pravi, da naj bi imeli avtentični vodje, katerih dejanja so usklajena z njihovimi prepričanji, večji vpliv na sledilce, deloma, ker sledilci avtentičnost interpretirajo kot dokaz zanesljivosti vodje (Fields, 2007, str. 195). Luthans in Avolio (2003, v Avolio et al., 2004, str. 806) predlagata, da se kot enega temeljnih izzivov avtentičnega vodje razume njegova identifikacija sledilčevih prednosti, pri čemer jih je treba pravilno usmerjati in graditi, medtem ko se jih povezuje s temeljnim namenom ali poslanstvom. Raziskovalca verjameta, da avtentično vodenje neposredno vpliva na vedenje sledilcev, a hkrati spodbujata identifikacijo sledilcev, ki celoten proces še intenzivira. Enakega mnenja je Pengerjeva (2006, str. 104–109), ki pravi, da se morajo avtentični vodje, če želijo kar najbolj vplivati na razvoj pozitivnega upanja in volje pri sledilcih, identificirati s svojimi sledilci. Podobno se morajo tudi sodelavci identificirati z vodjo ter imeti skupne cilje. Ko sodelavci internalizirajo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih dejanskih in možnih jazov skozi čas spreminja in razvija. Ko spoznajo, kdo so, postanejo bolj transparentni v odnosu do vodje, pri katerem se to odraža v njegovem lastnem razvoju ter razvoju njegove podobe in identitete.

2.1.1 Predhodniki avtentičnega sledenja

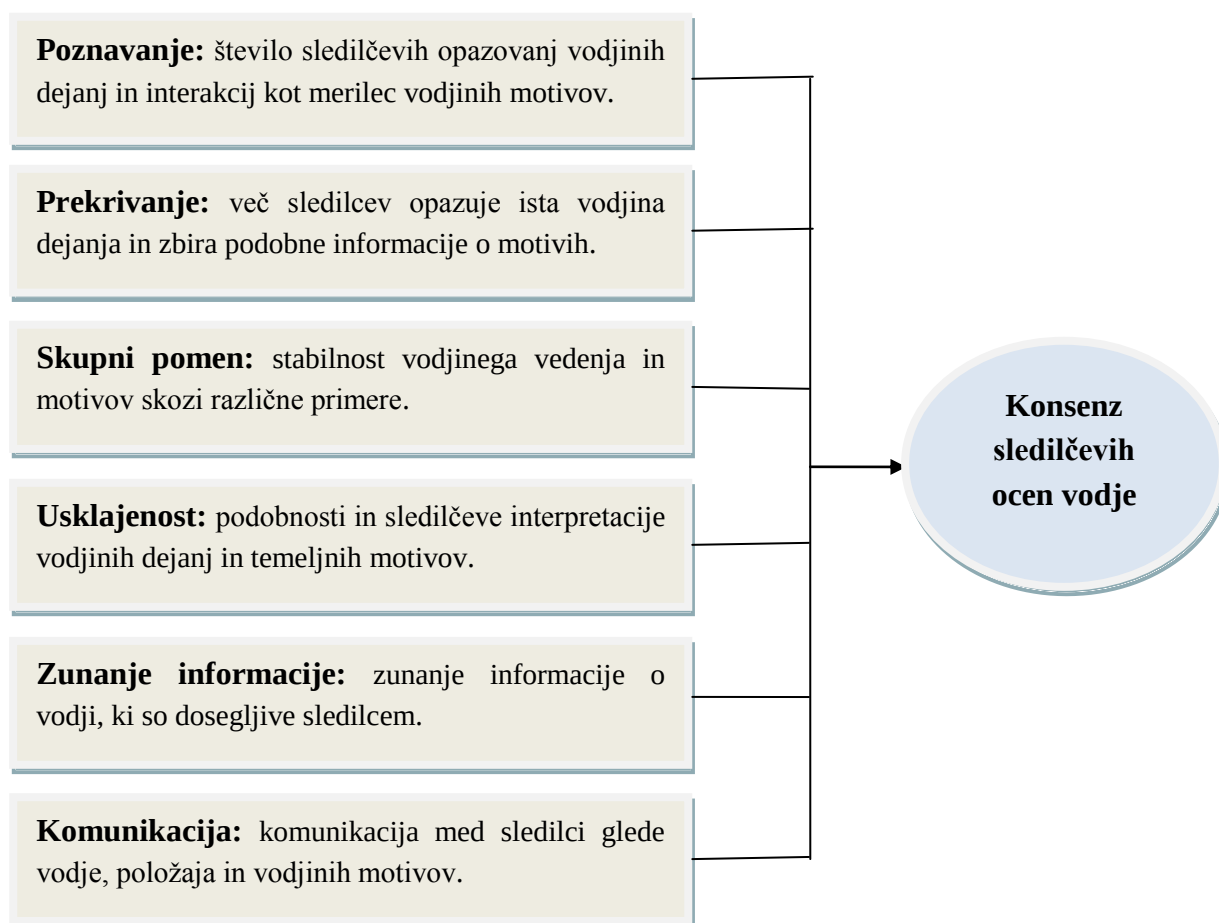
Osebna zgodovina sledilcev, vključno z zgodnjim otroštvom, izobraževanjem, prijateljstvi, vzorniki in delovnimi izkušnjami ter ključnimi življenjskimi dogodki, pripomore k razvoju njihovega edinstvenega pojmovanja jaza. Avtentični vodje so ključni nosilci pozitivnih vrednot, čustev, motivov in ciljev, odločnosti, transparentnosti in avtentičnega vedenja. Sledilci so pripravljeni sprejeti vodjo, ki izkazuje odkritosrčnost, integriteto in razvojno osredinjenost na odkrivanje njihovih prednosti (Gardner et al., 2005, str. 359).

2.1.2 Sledilčeva percepcija vodjine avtentičnosti

Vodenje z zgledom pomeni, da morata biti avtentičnost vodje in njegova integriteta prepoznavna drugim. Ocene sledilcev glede lastnosti vodje temeljijo predvsem na neposrednem opazovanju in na interakciji z njimi (Gardner et al., 2005, str. 359). Goffee in Jones (2006, str. 32) navajata, da je bolj kot lastno samozavedanje vodje pomembno to, da ga v dobri luči zaznavajo njegovi sledilci. Moč in vpliv vodje sta večja, če sta avtentičnost in integriteta prepoznavna široki množici sodelavcev, še posebej, če med sodelavci vlada strinjanje o avtentičnosti, in je le-ta prepoznavna široki množici sodelavcev (Avolio & Gardner, 2005; Fields, 2007). Zaradi konsenza je pomembno, da se vodja konsistentno obnaša v skladu s sliko, ki so si jo o njem ustvarili sledilci. Epitropaki in Martin (2004, v Fields, 2007, str. 196) zaradi socializacije v delovnem okolju in podobnosti preteklih delovnih izkušenj sledilec pripisujeta oblikovanje implicitnih teorij vodenja. Le-te pomenijo osebne predpostavke o lastnostih, sposobnostih in vedenju, ki so značilni za vodjo.

Fields (2007, str. 197–200) je tako pripravil model spremenljivk, ki vplivajo na sledilčevo percepcijo vodjine avtentičnosti in integritete.

Slika 14: Spremenljivke, ki vplivajo na sledilčevo percepcijo vodje



Vir: D. L. Fields, *Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity*, 2007, str. 199.

2.1.3 Organizacijski kontekst

Ker se pri avtentičnem vodenju vse interakcije izvajajo v dinamičnem, nastajajočem kontekstu, je za raziskovalce pomembno, da tega vključijo v svoja pričakovanja glede razvoja vodenja in uspešnosti. Perrow (1970, v Avolio & Gardner, 2005, str. 327) trdi, da je slog vodenja odvisna spremenljivka, ki temelji na zgodovinskem kontekstu, v katerem se izoblikujejo vodje, in okolju, kjer delujejo. Vodje vplivajo na in sooblikujejo organizacijski kontekst, poleg tega pa drugi vplivajo nanje.

Tudi sledilci črpajo informacije in usmeritve, kako naj se obnašajo, poleg od svojih vodij, še iz samega organizacijskega konteksta, v katerem se nahajajo (kultura, organizacijska klima, sodelavci). Zato je pomembno, da znajo vodje vplivati na norme, prepričanja in vrednote, ki vladajo v organizaciji, ter s tem na kulturo in na zaznavanje sodelavcev v organizaciji. Pozitivni dejavniki organizacijskega konteksta naj bi imeli namreč vpliv tako na avtentične vodje kot tudi na sledilce, razvijanje avtentičnega vodenja in preko tega na trajno uspešnost organizacije (Avolio & Gardner, 2005, str. 327).

2.1.4 Samozavedanje in samoregulacija sledilcev

Odnosi na relaciji avtentičnega vodje in sledilcev nastanejo z veliko verjetnostjo, ko obstaja visoka skladnost med vodjinimi in sledilčevimi dejanskimi, željenimi in idealnimi jazi. Avtentični vodja v veliki meri oblikuje razvoj avtentičnega sledilstva, pri čemer proizvaja višje ravni sledilčevega samozavedanja in samoregulacije, kar vodi v pozitiven razvoj sledilcev in druge pozitivne izide. Med slednjimi gre izpostaviti višje ravni zaupanja, zavzetosti in zadovoljstva pri delu (Gardner et al., 2005, str. 346). Za avtentičen odnos, ki se razvije med vodjo in sodelavci, so značilne odprte pozitivne izmenjave, saj si oboji prizadevajo za komplementarne cilje, ki ponazarjajo prekrivajoče se vrednote, te pa določajo identiteto posameznika. Rezultat razvoja avtentičnega vodenja v organizaciji je, da najbolj avtentični sodelavci prevzamejo vlogo vodij. Ostali sodelujejo z njimi pri doseganju skupnih ciljev, vključno s pozitivno etično klimo. Avtentični vodje pri sledilcih vzgojijo avtentične harmonične osebnosti, kar jim omogoča zadovoljevanje lastne potrebe in razvijati ter dosegati lastne cilje (Gardner et al., 2005, str. 363, 364). Pri sledilcih se tako razvijeta samozavedanje in samoregulacija. Avtentični vodje z oblikovanjem avtentičnih vrednot in vedenja ter aktivnim spodbujanjem sledilčevega samorazvoja pripomorejo k procesu samoodkrivanja med sledilci. Podobno kot razvoj vodjine avtentičnosti vključuje ponotranjene procese regulacije, tudi razvoj avtentičnih sledilcev zahteva samoregulacijo in iskanje ponotranjenih vrednot in ciljev. Kernis (2003, v Gardner et al., 2005, str. 362) navaja, da avtentičnost med sledilci zaznamujejo samozavedanje, ponotranjeni procesi regulacije, uravnoteženo procesiranje informacij, avtentično vedenje in jasni odnosi.

2.2 Mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev

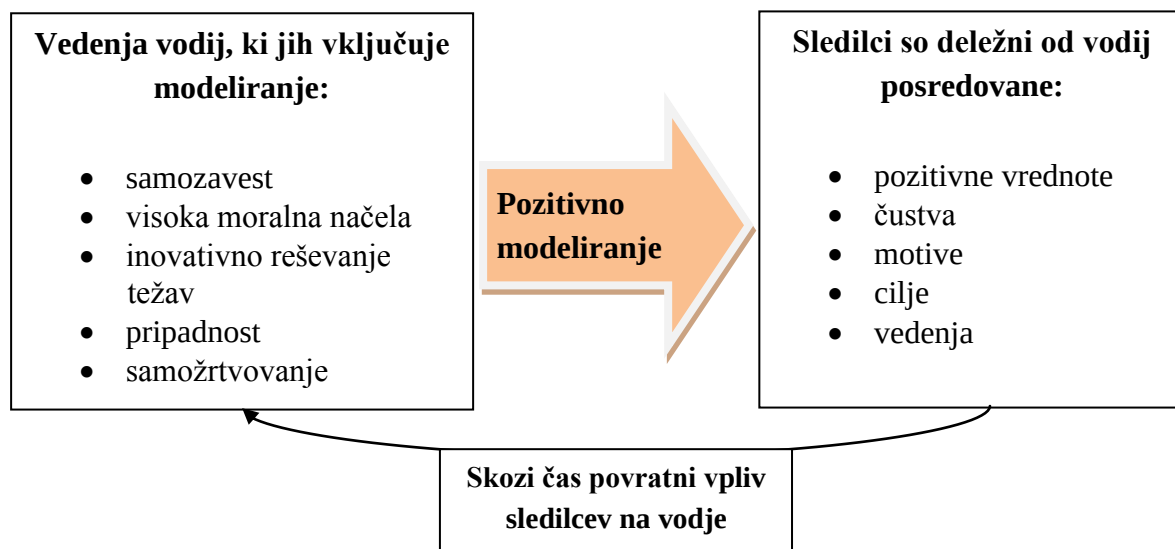
Model Gardnerjeve skupine, ki ga predstavljam v poglavju 1.4.2, je med raziskovalci (Cooper et al., 2005; Klenke, 2007; Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009; Peterlin et al., 2009 in drugi) požel veliko zanimanja in se ustalil kot temeljni model razvoja avtentičnega vodenja. Med ključnimi elementi v poglavjih o konstrukt avtentičnega vodenja obravnavam samozavedanje in samoregulacijo, z vključitvijo sledilcev, ki jih zaradi izpostavitve njihove vloge predstavljam v okviru konstrukta pripadnosti, pa se zastavlja vprašanje o temeljnih načinih, na katere avtentični vodje delujejo na sledilce (in obratno). Gardner z raziskovalci (2005, str. 358) kot enega primarnih mehanizmov vplivanja omenja pozitivno modeliranje, kasneje pa med ključnimi mehanizmi najdemo še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj.

2.2.1 Pozitivno modeliranje

Avtentični vodje v okviru pozitivnega modeliranja (angl. *positive modeling*) na sledilce vplivajo z modeliranjem pozitivnih vrednot, psiholoških stanj, vedenj in samorazvoja, ki se ga dostikrat priučijo posredno od drugih vodij. Med pomembnejša vedenja vodij, ki jih

vključuje modeliranje, štejemo samozavest, visoka moralna načela, inovativno reševanje težav, pripadnost in samožrtvovanje, ki se lahko prenašajo po organizacijskih ravneh, ko sledilci posnemajo vedenje in dejanja svojih vodij. Pozitivno modeliranje predstavlja osnovni mehanizem, pri čemer avtentični vodje sledilcem posredujejo pozitivne vrednote, čustva, motive, cilje in vedenja (Gardner et al., 2005, str. 358). Skozi čas, ko odnosi med njimi postanejo bolj avtentični, se razvijajo tako vodje kot sledilci. Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih dejanskih in možnih jazov spreminja in razvija, kar privede do večje transparentnosti v odnosu do vodje (Penger, 2006, str. 104).

Slika 15: Pozitivno modeliranje



V procesu modeliranja avtentični vodja sledilca ne bo skušal preobraziti v vodjo ali v neko osebnost po meri vodje, temveč bo nanj vplival kot vzornik – z zgledom (Penger, 2006, str. 104, 105; Khan, 2010, str. 171). Gre za neposredno vplivanje preko osebne identifikacije na ravni vodja – sledilec, pri čemer se osebna identifikacija nanaša na proces, pri katerem posameznikovo prepričanje o neki osebi (vodji) postane samoopredeljujoče. Med procese vodenja in vedenja pri vodenju, brez katerih ni mogoče v polnosti razviti avtentičnosti, gre poleg pozitivnega modeliranja in osebne identifikacije šteti še prelivanje čustev, podpiranje samodeterminacije in pozitivne družbene izmenjave (Dimovski et al., 2009, str. 109–111).

2.2.2 Lasten pozitiven razvoj

Ena osnovnih premis modela avtentičnega vodenja je, da se skozi čas razvijajo tako vodje kot sledilci. Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jih posreduje avtentični vodja, se pri sledilcih spremeni in razvija pojmovanje tega, kaj sestavlja njihove dejanske in možne jaze (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Tako zaposleni tudi ob pomoči notranje motivacije in ob spoznanju, da lahko dosežejo več, kot so prej mislili, prevzamejo

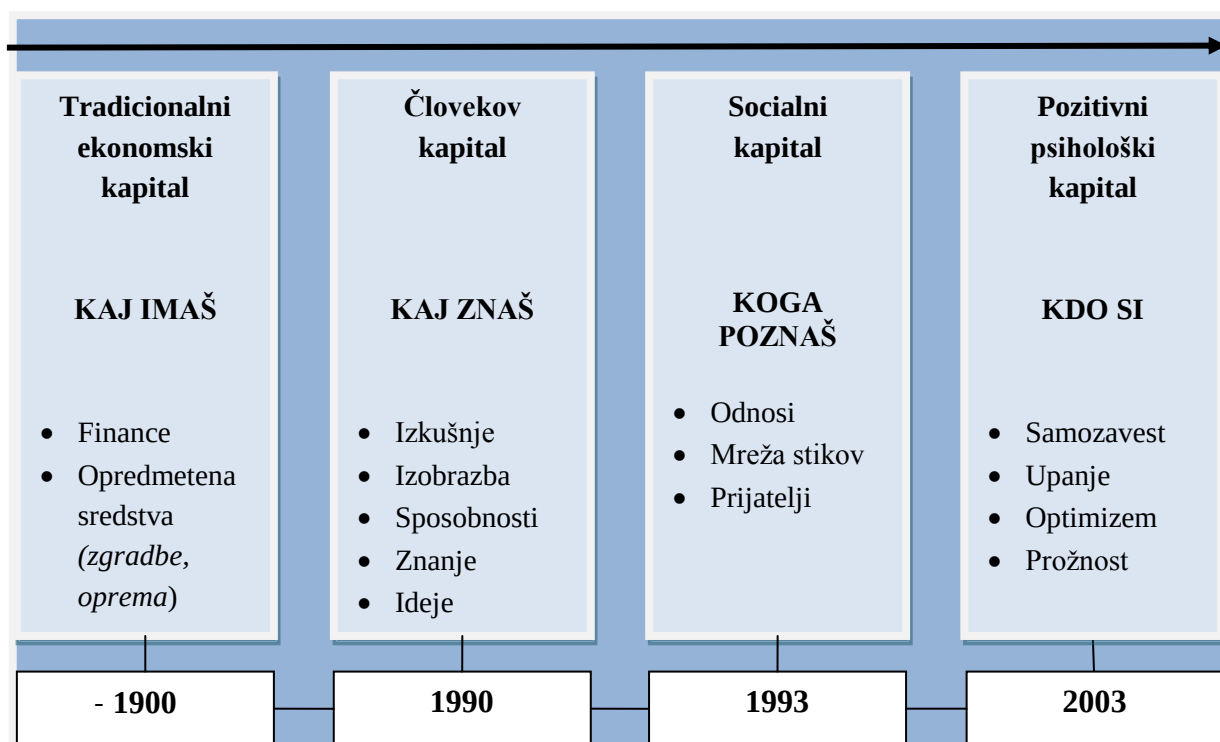
inicijativo za lasten pozitiven razvoj (angl. *follower development*) in sami delujejo v smeri optimističnega razmišljanja, grajenja samozavesti in ustvarjanja upanja.

2.2.3 Pozitivni psihološki kapital

Law, Wong in Mobley (1998, v Clapp-Smith et al., 2009, str. 230) so konstrukt psihološkega kapitala (angl. *positive psychological capital*) pripisali večdimenzionalnost. Luthans in Avolio (2003) sta v svojem prvem modelu avtentičnega vodenja identificirala kapacitete pozitivnega psihološkega kapitala, ki sodijo v pozitivno organizacijsko vedenje, med katere sta kot osrednje resurse avtentičnega vodje uvrstila samozavest, optimizem, upanje in prožnost. V kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom in določenimi sprožilnimi dogodki ta pozitivna psihološka stanja okrepijo samozavedanje in samoregulacijo vodje kot del procesa lastnega pozitivnega razvoja (Penger, 2006, str. 101).

Avey, Avolio in Luthans (2011, str. 282) v novi študiji, ki je zajela 106 vesoljskih inženirjev, ugotavljajo pozitivno povezavo med pozitivnostjo vodje in pozitivnostjo sledilcev ter njihovo uspešnostjo. Podobno Walumbwa, Peterson, Avolio in Hartnell (2010, str. 940–942, 955) menijo, da je psihološki kapital vodij pozitivno povezan s psihološkim kapitalom sledilcev, pozitiven kapital sledilcev pa je pozitivno povezan s sledilčevo uspešnostjo pri delu.

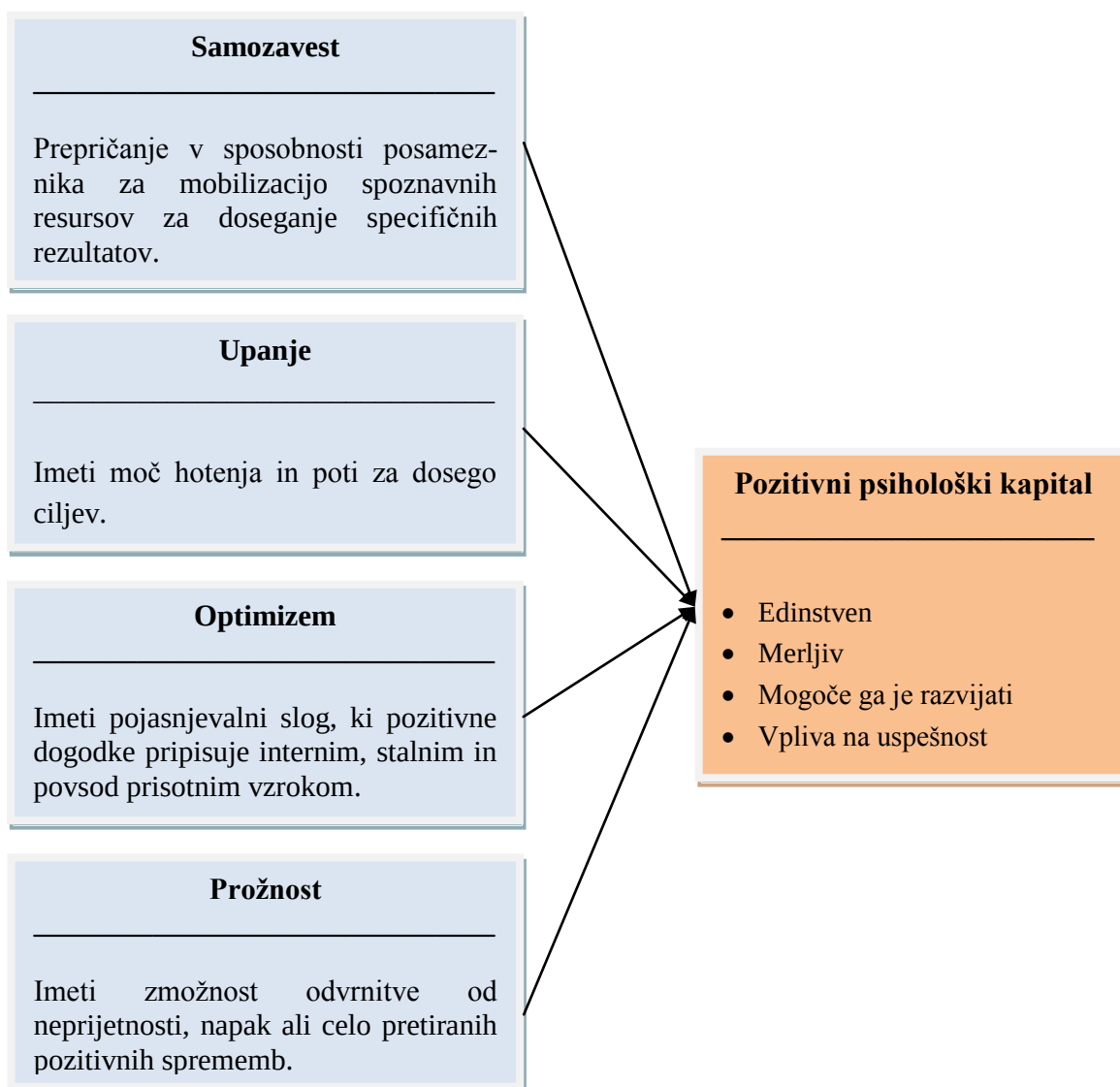
Slika 16: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: S. Penger, *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 77.

Danes je osebna določljivka vodij, denimo »kdo sem«, enako pomembna, kot »kaj vem« in »koga poznam«. Z osredinjenostjo na prednosti posameznika ter z razvijanjem njegovih kvalitete namesto obravnavanja slabosti, lahko vodje razvijejo samozavest, upanje, optimizem in prožnost, kar prispeva k izboljšanju individualne in organizacijske uspešnosti (Peterson, Luthans, 2003; Luthans, 2004, v Penger, 2006, str. 77).

Slika 17: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: S. Penger, *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 79.

Psihološki kapital gre torej čez meje človeškega in socialnega kapitala. Temelji na »kdo si« in ne na »kaj imaš«, ali »koga poznaš«. Velja za temeljni konstrukt, ki ga sestavljajo samozavest, optimizem, upanje in prožnost, in je dobil teoretično in empirično podporo raziskovalcev. Prejšnji prispevki so bili zvečine usmerjeni v preučevanje povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom in zaželenim odnosom do dela, vedenjem in uspešnostjo, raziskava Aveya s skupino (2011, str. 283) pa se osredinja na vprašanje, kako

izražena raven vodjine pozitivnosti ali psihološkega kapitala vzročno vpliva na izraženo raven sledilčeve pozitivnosti ali psihološkega kapitala in uspešnosti pri reševanju težav. Tako kot so druge oblike kapitala sestavljene iz konstruktov, tudi pozitivni psihološki kapital sestavljajo temeljne dimenzije, in sicer tiste, ki najbolj izpolnjujejo kriterij teorije pozitivnega organizacijskega vedenja, to je pozitivnosti, edinstvenosti, merljivosti, razvoja in uspešnosti.

Čeprav na prvi pogled vse štiri dimenzije psihološkega kapitala delujejo podobno, so empirične raziskave pokazale, da imajo različno veljavo. Kljub temu je za vse značilen temeljni mehanizem, ki ga Bandura (2008) opisuje kot pozitivno posredovalno motivacijo ali zmogljivost posameznikovega rezultata in uspešnosti (Avey et al., 2011, str. 283).

2.2.3.1 Samozavest

Pengerjeva (2006, str. 79) navaja, da samozavest (angl. *confidence*) izhaja iz obsežnih teoretičnih in empiričnih raziskav Alberta Bandure (1986, 1997, 2000) in je opredeljena kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije in kognitivnih virov, potrebnih za izvedbo določene naloge. Visoko samozavestni posamezniki zaznavajo, da imajo sposobnosti posredovati pri spreminjanju njihovega okolja, da bi bili uspešni v določeni nalogi (Clapp-Smith et al., 2009, str. 230). Samozavestni ljudje izbirajo izzivov polne naloge, širijo motivacijo in napore z namenom uspešnega doseganja ciljev ter so vzdržljivi in vztrajni pri soočanju z ovirami.

Tabela 4: Vaje za krepitev samozavesti

Vaje in pristopi za krepitev samozavesti	Opis vaje/pristopa
Program mojstrskih izkušenj	• Je potencialno najmočnejši in najučinkovitejši pristop k razvijanju trajne samozavesti. • Dejanski dosežki povečujejo samozavest sodelavcev in njihovo prepričanje v sposobnosti. • Stremi se k dosegljivim in konkretnim ciljem, ki predstavljajo izziv. • Izkušene vaje, usposabljanje na delovnem mestu in mentorstvo prispevajo h gradnji samozavesti.
Program učenja prek neposrednih izkušenj drugih in opazovanja	• Modeliranje oziroma učenje na neposrednih izkušnjah drugih ljudi, pridobljenih z opazovanjem drugih. • Demonstracija uspešnega mentorja ali opazovanje relevantnega modela. • Opazovanje in izdelava relevantnih modelov.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vaje in pristopi za krepitev samozvesti	Opis vaje/pristopa
Program družbenega prepričanja in mnenj kompetentnih posameznikov	- Razvijanje samozvesti kot psihološkega kapitala s prepričevanjem ljudi. - Doseganje učinkovitejšega družbenega prepričanja ob pomoči naravnosti, pristnosti, objektivnih informacij in spodbudnih akcij.
Program fizične in psihološke pripravljenosti posameznikov	- Temelji na tem, da se ljudje pri ocenjevanju sposobnosti pogosto zanašajo na fizične in emocionalne občutke. - Odlično psihofizično stanje je dobro izhodišče za gradnjo samozvesti in psihološkega kapitala.

Vir: Prirejeno po S. Penger, *Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 84.

2.2.3.2 Upanje

Čeprav je upanje (angl. *hope*) teoretično in empirično manj obdelano kot samozvest, vseeno predstavlja pomemben del pozitivnega psihološkega kapitala. Snyder (2000, v Bernardo, 2010, str. 944; Penger, 2006, str. 80; Gardner & Schermerhorn, 2004, str. 275) ga definira kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na interaktivnem smislu uspešnega delovanja, ciljno orientirane energije in poti ter planiranja za doseg ciljev. Smernice za razvoj upanja prikazuje Tabela 5.

Tabela 5: Smernice za razvoj pozitivnega upanja

Smernica	Opis smernice
Postavitev in razjasnitev organizacijskih in osebnih ciljev	- So specifični in prinašajo izzive. - Vključiti je treba številčne podatke in ciljne datume, ki pomagajo specifikirati cilj. - Oblikuje se zahtevne, vendar ne nemogoče raztegljive cilje, s čimer v proces vnesemo izzive. - Če je začetna raven upanja zelo nizka, je bolj priporočljivo začeti z dokaj lahkim in hitreje dosegljivim ciljem. Tako dosežemo višjo stopnjo upanja, preden se lotimo ciljev, ki prinašajo več izzivov.
Uporaba Snyderjeve metode postopnosti	Z njo razbijemo svoje cilje v obvladljive podkorake, ki bodo poudarili naš napredek in nam dali izkušnjo manjših uspehov.
Razvoj vsaj ene alternativne ali kontingenčne poti	- Razvoj s spremljajočim akcijskim planom za uresničitev svojega cilja. - Razmislek in napore gre posvetiti razvijanju poti in akcijskih načrtov za prvotni cilj.
Vživitev v proces delovanja v smeri cilja	- Osredinjanje le na končni dosežek. - Razvijanje delovanja zahteva participativne pobude, kot sta delegiranje in opolnomočenje, ob katerih zaposleni čutijo, da imajo nadzor nad seboj in nad sedanostjo ter prihodnostjo svoje učeče se organizacije.

se nadaljuje

nadaljevanje

Smernica	Opis smernice
Pripravljenost in voljnost vztrajati v primeru ovir in problemov	• Oblikovanje poti bo pripomoglo k vztrajnosti, ko nastanejo problemi. • Členitev kompleksnih, zahtevnih ali dolgoročnih ciljev v obvladljive podcilje in opolnomočenje, torej razdelitev ciljev med vse člane organizacije, krepi upanje, saj zaposlenim omogoča doseganje postopnega napredka in začasnih dodatnih ciljev, zmag na poti k uresničevanju temeljnega cilja.
Pripravljenost in usposobljenost definirati, katere alternativne poti izbrati in kdaj	• Smernica pride v poštev, kadar primarna pot za izpolnitev cilja ni več izvedljiva ali produktivna. • Takšne veščine pomagata graditi analiza »kaj če« in planiranje scenarijev.
Pripravljenost in usposobljenost definirati, kdaj in kako ponovno postaviti cilj, za izognitev pasti praznega upanja	• Prepoznati moramo, kdaj na poti do cilja ne glede na izbrano pot ni smiselno vztrajati. • Če je primarni cilj absolutno nemogoče uresničiti, premislimo, kdaj in kako ga spremeniti ali preiti na drug cilj. • Izkustveno usposabljanje lahko okrepi veščino redefiniranja ciljev.

Vir: Prirejeno po S. Penger, *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 84.

Volja in pot predstavljata dve temeljni dimenziji upanja in sta medsebojno povezani ter vzajemno delujeta na njegovo ustvarjanje (Avolio et al., 2004, str. 808; Snyder, Feldman & Taylor, 2000; Snyder & Lopez, 2002). Visoke ravni upanja so povezane z generiranjem večih (alternativnih) poti za doseg istega cilja, kar je povezano s pogostejšim doseganjem ciljev. Visoko upanje poleg tega pomeni še voljo za izvršitev teh poti. Iz tega gre sklepati, da je upanje povezano z višjo stopnjo uspešnosti (Clapp-Smith et al., 2009, str. 230; Peterson & Luthans, 2003, str. 29). Dimovski z raziskovalci (2009, str. 130) kot primer navaja novejšo večkulturno raziskavo, ki ugotavlja, da je bilo v državnem podjetju upanje kitajskih delavcev povezano z njihovo uspešnostjo. Kapacitete upanja, vlivanja volje in zaupanja organizaciji, ki tu tvorijo konstrukt upanja, so merljive, odprte za razvoj in je z njimi mogoče ravnati za doseganje večje delovne uspešnosti. Da bi razvijali upanje vodij in sodelavcev, je treba obogatiti cilje, delovanje in poti.

2.2.3.3 Optimizem

Pengerjeva (2006, str. 81) ugotavlja, da je iz teorije in raziskav Seligmana (2002) optimizem (angl. *optimism*) morda tesneje povezan s celovito pozitivno psihologijo kot z ostalimi konstrukti. Upanje je podobno kot optimizem pogosto uporabljan pojem, vendar Seligmanova definicija izvira iz atribucijske teorije v smislu dveh ključnih dimenzij posameznikovega pojasnjevalnega sloga dobrih in slabih dogodkov: trajnosti in prisotnosti povsod. Seligman (v Avolio et al., 2004, str. 813) je optimizem opredelil kot spoznavni proces, ki vključuje pozitivne pričakovane rezultate in vzročne značilnosti, ki so notranje, trajne in povsod prisotne za dobre ali pozitivne dogodke, in zunanje, začasne ter

specifične pri razlagi slabih ali negativnih dogodkov. Kot pozitivni pojasnjevalni slog posameznikom omogoča, da se v življenju osredinjajo na ugodne dogodke, kar poveča njihovo samospoštovanje in delovno vnemo. Hkrati jim omogoča oddaljitev od neprijetnih življenjskih doživetij, jih ščiti pred negativnimi izidi, občutkom krivde, samoobtoževanjem in neuspehom (Dimovski et al., 2009, str. 132).

Naloga avtentičnega vodje je dvigniti raven optimizma. Novejša literatura o optimizmu govori o neposrednih povezavah med avtentičnim vodenjem in optimizmom. Rezultati empiričnih raziskav tudi čedalje bolj pojasnjujejo, zakaj je pri razumevanju notranjega delovanja avtentičnega vodenja v organizaciji pomembno, da se od avtentičnega vodje in sodelavcev pričakuje večji optimizem. Odgovor je, da le avtentično vodenje sproža in omogoča delovanje vseh članov organizacije za oblikovanje njene pozitivne identitete.

Ker je optimizem mogoče vzbuditi z modeliranjem, je eden od načinov vplivanja avtentičnih vodij na optimizem pri sodelavcih povečati njihovo identifikacijo z vodjo s pomočjo modeliranja zaželenih pozitivnih čustev, kar vodi v realistični optimizem, ki gradi in krepi pozitivne odnose in visoko stopnjo uspešnosti (Dimovski et al., 2009, str. 119). Za idealen tip optimizma, ki naj bi ga razvijali vodje in sodelavci v organizacijah, velja Schneiderjev realistični optimizem, ki ljudem dopušča, da so sposobni uporabljati različne pojasnjevalne sloge, tako optimistične kot pesimistične, in svoj slog prilagoditi trenutnemu položaju. Schneider (2001, v Dimovski et al., 2009, str. 133) za razvijanje optimizma vodjem ponuja tri pristope, primerne za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala v delovnem okolju organizacij.

Tabela 6: Schneiderjevi pristopi za razvoj optimizma

Pristop	Opis pristopa
Prizanesljivost do preteklosti	• Vodje in sodelavci se morajo naučiti sprejemati svoje pretekle neuspehe. • Naučiti se morajo pridobivati koristi na temelju dvomov in neuspehov ter si znati oprostiti za napake, ki jih ni več mogoče popraviti.
Spoštovanje sedanjosti	• Spoštovanje sedanjosti pomeni sposobnost ljudi zavedati se pomena sreče in zadovoljstva, ki ju prinaša pozitiven scenarij. • Gre za vidik delovanja, življenja, občutenja sedanjosti, vključujoč dejavnike, ki jih je mogoče nadzorovati, in tudi tiste, ki so zunaj nadzora in volje posameznika.
Priložnost v prihodnosti	• Prihodnost in z njo povezana negotovost je razumljena kot priložnost za rast in napredovanje, do katere imajo posamezniki pozitiven odnos.

Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 133.

2.2.3.4 Prožnost

Prožnost (angl. *resiliency*) je sposobnost posameznika ali skupine, da si opomore od neugodnih ali stresnih dogodkov (Luthans, 2002; Masten, 2001, v Clapp-Smith et al., 2009, str. 231). Od ostalih treh komponent psihološkega kapitala se razlikuje v tem, da ni proaktivna, ampak reakcijska, saj pomeni odgovor na različne dogodke, še posebej neuspehe. To, v kolikšni meri se posamezniki ali skupina opomorejo po neuspehu, kaže na njihovo prožnost. Če so prisotni mehanizmi, ki pomenijo ugoden odziv na neuspehe ali stresne dogodke, je lahko prožnost pozitivno povezana z uspešnostjo. Miselna prožnost zahteva vseživljenjski razvoj, saj se pri ljudeh razvija in v progresivnih korakih udejanja v vsakdanjih aktivnostih. Definiramo in operacionaliziramo jo torej kot proces in ne kot končni cilj. Prožni ljudje trdno in neomajno sprejemajo stvarnost, imajo globoko prepričanje, podkrepljeno z močnimi vrednotami, poleg tega pa izkazujejo še sposobnost improviziranja in prilagajanja občutnim spremembam. Za razvoj prožnosti se organizacije poslužujejo strategij razvoja prožnosti – osredotočenosti na tveganje (Dimovski et al., 2009, str. 134).

2.3 Konstrukt pripadnosti

Sodobni poslovni svet sovpada z obdobjem izzivov in hitrih sprememb. Med pomembne dejavnike konkurenčnosti na trgu gre šteti tudi pripadnost (angl. *commitment*) sodelavcev, ki se je v zadnjih treh desetletjih razvijala v ključni koncept preučevanja delovnih odnosov in vedenja (Johnson, Chang & Yang, 2010, str. 226; Conway & Monks, 2009, str. 140; Cohen, 2007, str. 336). Atak in Erturgut (2010, str. 3472) v raziskavi ugotavljata, da pripadnost vpliva na učeče se organizacije. Sodobne organizacije morajo, če želijo postati učeče se organizacije, pridobiti sodelavce, ki gojijo visoko pripadnost, in izvajati ukrepe, ki pripadnost še povečajo. Coetzee (2005, str. 1) meni, da organizacije v današnjem konkurenčnem svetu ne morejo poslovati na najvišjem nivoju, če sodelavci niso pripadni njenim ciljem, in če ne delujejo kot del tima. Pripadni sodelavci predstavljajo ključen pogoj, da lahko organizacija in vodje uspešno dosežejo cilje in izvedejo zastavljene načrte in projekte (Vance, 2006, str. 1; Fracaro, 2005, str. 4; Dick & Metcalfe, 2001, str. 112). Na pripadnost posameznika lahko gledamo kot na odsev njegovega namena zgraditi dolgoročno karierno pot znotraj organizacije (Guerrero & Herrbach, 2009, str. 1536). Za trajno ohranjanje prednosti, ki jih ustvarijo vlaganja v človekov kapital, morajo sodelavci izkazovati pripadnost. Organizacije morajo v povezavi s strateškim vlaganjem v znanje in sposobnosti sodelavcev torej negovati tudi njihovo pripadnost (Gellatly, Hunter, Currie & Irving, 2009, str. 869).

Socialni psihologi v pripadnosti vidijo mobilizacijo vseh sposobnosti sodelavca, da ta lahko doseže cilje organizacije (Zannad & Rouet, 2003, str. 8). Pripadnost lahko vodi sodelavce, da razmišljajo v smeri interesov organizacije in sprejemajo odločitve, ki jo

pomagajo razvijati. Sodelavci so pripadni, ker se poistovetijo s cilji organizacije, znajo ceniti varno zaposlitev in podobno. Zaradi tega bolje izvajajo posamezne naloge, izkazujejo večje zadovoljstvo, manj uporabljajo različne oblike absentizma in so vzrok manjše fluktuacije v organizaciji (Johnson et al., 2010, str. 226; Davenport, 2010; Brown, McNabb & Taylor, 2005, str. 24; Jernigan, Begs & Kohut, 2002, str. 564; Dessler, 1999, str. 58). Sodelavci z nizko ali ničelno stopnjo pripadnosti bodo z večjo verjetnostjo izostali iz dela, zamujali na delo, ali imeli neopravičene izhode (Meyer & Allen, 1997, str. 11).

2.3.1 Opredelitev pripadnosti

2.3.1.1 Problematika opredelitve pripadnosti

Kljub povečanemu zanimanju za raziskovanje pripadnosti še vedno vladata precejšnja zmeda in nestrinjanje glede definicije pripadnosti, njenega razvoja, usmeritve in vpliva na vedenje (Conway & Monks, 2009, str. 141). Raziskovalci so v zadnjih treh desetletjih pripadnost konceptualizirali bodisi kot enodimenzionalni (Blau, 1985; Brown, 1996; Mowday, Porter & Steers, 1982; Wiener, 1982) bodisi kot večdimenzionalni (Allen & Meyer, 1990, 1991; Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992, 1998; Penley & Gould, 1988) konstrukt, za katera so bila na voljo priporočila glede njunega merjenja. Pomanjkanje definicijskega konsenza je v veliki meri pripomoglo k temu, da se pripadnost obravnava kot večdimenzionalni konstrukt. Definicijska raznolikost in pa razprave o širini konstrukta pripadnosti, ki se ga rado zamenjuje z zavzetostjo, zadovoljstvom in vpetostjo v delo, kar preučujem v podpoglavju 2.3.2, zmanjšujeta tudi njegovo operativno vrednost. Raziskovalci poleg tega govorijo o različnih pripadnostih: vodji, organizaciji, delovnemu mestu, sindikatom, implementaciji politik in podobno (van Steenbergen & Ellemers, 2009, str. 411, 412). V nadaljevanju kronološko in po dimenzijah predstavim ugotovitve različnih raziskovalcev ter zavzamem stališče glede na, za pričujoče delo in raziskavo relevantnega modela pripadnosti.

2.3.1.2 Enotno bistvo pripadnosti

Ne glede na razhajanja obstaja enotno bistvo (angl. *core essence*), ki opredeljuje pripadnost, in jo loči od drugih konstruktov. Vse definicije imajo v osnovi skupno strinjanje, da je pripadnost stabilizacijska sila, ki usmerja vedenje, v tem okviru omejuje svobodo in veže osebo na določeno ukrepanje, ki je v skladu z enim ali več cilji (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 300).

Meyer, Becker in Vandenberghe (2004, str. 993) med pomembne raziskovalne napredke konstrukta pripadnosti štejejo tudi priznanje, da pripadnost lahko zavzame različne oblike in je usmerjena proti različnim ciljem. Stevens z raziskovalci (1978) je kot glavna pristopa razumevanja pripadnosti opredelil psihološki in menjalni pristop. Psihološki pristop

pripadnost pojmuje kot pozitivno naravnost posameznika do organizacije, menjalni pristop pa jo opredeli kot rezultat menjave spodbud in prispevkov med sodelavcem in organizacijo. Blau in Boal (1987, str. 290) glede na psihološki in menjalni pristop pripadnost vidita kot razpoloženje in vedenje. Vedenjski pogled pripadnemu sodelavcu pripisuje zavezanost zaradi preteklih dejanj ali prevelikih stroškov prekinitve zaposlitve, razpoloženje (psihološki pristop) pa na pripadnost gleda kot na posameznikovo pozitivno naravnost do organizacije.

Med začetnike teorije pripadnosti gre šteti Beckerjevo (1960), ki pripadnost definira kot težnjo ohranjati konsistenten obstoječi tok aktivnosti zaradi zaznanih stroškov, če bi to naredili drugače. Več, kot je sodelavec dal v organizacijo, oziroma več, kot s svojim odhodom iz organizacije izgubi, bolj pripaden je. Vance (2006, str. 4) pripadnost vidi kot vztrajanje pri določenem ukrepanju in oklevanje glede sprememb načrtov. Ljudje simultano izkazujejo pripadnost multiplim entitetam, kot so denimo gospodarske, izobraževalne, družinske, politične in religiozne institucije. Ker so pripadni tako čustveno kot racionalno, pričakujejo recipročnost. Predvidevajo, da so vsled njihove pripadnosti upravičeni do določenih koristi, ki se izražajo na različne načine, na ravni organizacij v tradicionalnem okviru kot varnost zaposlitve in (pripadnosti primerno) pošteno plačilo (Coetzee, 2005, str. 11).

2.3.1.3 Eno- in večdimenzionalni modeli pripadnosti

Med pionirje množičnejšega raziskovanja pripadnosti z enodimenzionalnim modelom sodita Porter z raziskovalci (1974), ki pripadnost definira z intenzivnostjo posameznikove identifikacije z organizacijo in vpetosti vanjo, in Mowday z raziskovalci (1979, v Meyer & Herscovitch, 2001, str. 302), ki pripadnost opredeli kot relativno moč posameznikove identifikacije z in vpetost v določeno organizacijo. Poleg identifikacije posameznika z organizacijo je pomembna še pripadnost tega posameznika ciljem organizacije (Little & Little, 2006, str. 116). Mathieu in Zajac (1990, str. 171), ki sta izpeljala metaanalizo predhodnikov, korelatov in posledic pripadnosti, le-to vidita kot vez oziroma povezavo posameznika z organizacijo.

Podoben pogled imata z večdimenzionalnim modelom tudi Allen in Meyer (1990, str. 14), pri čemer izpostavljata psihološko stanje, ki posameznika povezuje z organizacijo. Ločita med komponentami čustvene, trajnostne in normativne pripadnosti. Med prvimi sta večdimenzionalni model sicer predstavila Cook in Wall (1980, v Markovits et al., 2007, str. 79), ki sta pripadnosti pripisala 3 oblike: identifikacijo, vpetost in lojalnost. Identifikacija pomeni občutenje ponosa in pripadanja, vpetost predstavlja pripravljenost vložiti osebni trud za dobro organizacije, lojalnost pa navezanost in obvezo do organizacije. Operacionalizacija teh oblik se je izvedla kot lestvica *British Organizational Commitment Scale* (krajše BOCS). Allen-Meyerjev model in BOCS imata podobni čustveno in normativno komponento, tretji komponenti, vpetost v delo in trajnostna

komponenta pa med seboj nista neposredno primerljivi (Markovits et al., 2007, str. 80). Raziskovalca Angle in Perry (1981, v Meyer & Herscovitch, 2001, str. 304) omenjata pripadnost vrednot, ki pomeni pripadnost podpreti cilje organizacije in pripadnost ostati, ki se nanaša na pripadnost ohranjanja članstva v organizaciji. O'Reilly in Chatman (1986, v Coetzee, 2005, str. 5, 6) govorita o večdimenzionalnem konstrukt, ki temelji na domnevi, da pripadnost predstavlja odnos do organizacije. Avtorja znotraj tega modela izpostavljata tri oblike pripadnosti: uslužnost, identifikacijo in ponotranjenje. O uslužnosti gre govoriti, ko sodelavec prevzame določeno obnašanje s ciljem nagrajenosti. Identifikacija pomeni, da sodelavec sprejme vpliv za vzpostavitev ali vzdrževanje dobrih odnosov. Ponotranjenje nastopi, ko je vpliv sprejet, ker so odnosi in vedenja, za katera spodbujajo sodelavca, skladni z obstoječimi vrednotami. Pomembnejše modele zgoščeno predstavljam v Tabeli 7.

Tabela 7: Longitudinalni pregled modelov pripadnosti različnih dimenzij

Leto	Avtor(ji)	Model pripadnosti
1974	Porter, Steers, Mowday, Boulian	• Avtorji pripadnost definirajo kot intenzivnost posameznikove identifikacije z organizacijo in vpetosti vanjo. • Razvili so vprašalnik organizacijske pripadnosti OCQ (angl. <i>Organizational Commitment Questionnaire</i>), ki v polni različici vsebuje 15 elementov, v skrajšani pa 9. • V teoriji in empiričnih preizkusih so se vrstile razprave o dimenzionalnosti modela Porterjeve skupine. Avtorji čustveno pripadnost sicer opredelijo s tremi dejavniki, a jo merijo v eni dimenziji, za razliko od kasnejših študij (Angle & Perry, 1981; Tetrick & Farkas, 1988; Cohen & Gattiker, 1992; Tett & Meyer, 1993; Aktar & Tan, 1994; Benkhoff, 1997), ki so izpostavile večdimenzionalnost. Benkhoff (1997) modelu priznava celo tri dimenzije, večina ostalih avtorjev ostaja pri največ dveh, poleg čustvene še pri kalkulativni komponenti.
1979	Mowday, Steers, Porter	• Avtorji pripadnost vidijo kot enodimenzionalni konstrukt. • Identificirajo s pripadnostjo povezane odnose in vedenje. • Čustvena pripadnost pomeni identifikacijo sodelavcev z organizacijo in njenimi cilji, da bi zadržali članstvo z namenom doseganja ciljev.
1980	Cook, Wall	• Avtorja sta zasnovala večdimenzionalni model. • Pripadnosti sta pripisala 3 oblike: identifikacijo, vpetost in lojalnost. • Operacionalizacija teh oblik je potekala v obliki lestvice za merjenje pripadnosti BOCS (angl. <i>British Organizational Commitment Scale</i>).
1981	Angle, Perry	• Raziskovalca sta začetnika razprave o dimenzionalnosti modela Porterjeve skupine. • Podpirata večdimenzionalnost modela, saj omenjata pripadnost vrednot in pripadnost ostati. Njune ugotovitve vključujejo še tretjo komponento, ki je bila zaradi nestabilnosti izključena iz nadaljnjega raziskovanja.
1986	O'Reilly, Chatman	• Avtorja pripadnost vidita kot večdimenzionalni konstrukt, temelječ na predpostavki, da pripadnost predstavlja odnos do organizacije. • Za njeno merjenje sta sestavila lestvico z 12 elementi. • Znotraj konstrukta izpostavljata 3 oblike pripadnosti: uslužnost, identifikacijo in ponotranjenje.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor(ji)	Model pripadnosti
1988	Penley, Gould	- Njun model temelji na Etzionijevi (1961) večoblični konceptualizaciji organizacijske vpetosti. - Pripadnost obstaja v čustvenih in instrumentalnih oblikah, avtorja govorita o moralni, kalkulatívni in odtujitveni dimenziji. - Konceptualno gledano moralna in kalkulatívna komponenta tega modela ustrezata čustveni in trajnostni komponenti, kot jo v svojem modelu opredelita Meyer in Allenova (1990, 1991, 1997).
1991	Meyer, Allen	- Avtorja sta razvila večdimenzionalni model, ki trenutno velja za najbolj izčrpno rešitev obravnavanja konstrukta pripadnosti. Od svojega nastanka je bil večkrat testiran v različnih okoliščinah. - Pripadnost definirata kot psihološko stanje, ki opisuje odnos med sodelavcem in organizacijo, v kateri dela. Pripadnost ima vpliv na posameznikovo namero o tem, ali bo ostal v organizaciji. Sodelavec se identificira z organizacijo, njenimi cilji in vrednotami ter se počuti njen sestavni del. - Model sestavlja 18 trditev o komponentah čustvene pripadnosti, trajnostne pripadnosti in normativni komponenti pripadnosti.
1992	Mayer, Schoorman	- Raziskovalca sta na osnovi ugotovitev Angle in Perryja preučevala pripadnost vrednot in trajnostno komponento, ki ustreza pripadnosti ostati. - Ugotovila sta, da je zapustitev organizacije bolj povezana s trajnostno komponento pripadnosti, kot s pripadnostjo vrednot. Čeprav komponenti v teoriji nista neodvisni, vidita smisel v njunem ločenem preučevanju.
1993	Jaros, Jermier, Kohler, Sinsich	- Raziskovalci so preizkušali več vzročnih modelov o odnosih med pripadnostjo in fluktuacijo. - Pripadnost po njihovih ugotovitvah na fluktuacijo vpliva le posredno, preko namere o zapustitvi organizacije. - Raziskovalci pripadnosti pripisujejo čustveno, trajnostno in moralno komponento.
2001	Meyer, Herscovitch	- Avtorja predlagata splošen model pripadnosti večdimenzionalne narave, ki vključuje čustveno, normativno in komponento trajnostne pripadnosti. - Pripadnost upodobita s koncentričnimi krogi, pri čemer notranji krog kaže enotno bistvo (vseh opredelitev pripadnosti), zunanji pa odnose sodelavcev, s katerimi pristopijo določenemu položaju. - Prikazani so tudi temelji in posledice pripadnosti.
2002	Swales	Avtor predstavi model, ki ga sestavljajo 4 deli: vzroki članstva v organizaciji, osnove pripadnosti, elementi pripadnosti in rezultati pripadnosti.
2007	Cohen	- Meyer-Allenovemu modelu priznava večdimenzionalnost in dominantnost v znanstvenih krogih, a se hkrati sprašuje o prispevku posameznih komponent k razumevanju pripadnosti. - Predlaga dvodimenzionalni štirikomponentni model pripadnosti, ki loči med pripadnostjo pred vstopom in po vstopu v organizacijo ter med osnovami pripadnosti, kamor sodita instrumentalna in psihološka navezanost.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor(ji)	Model pripadnosti
2011	Nusair Parsa Cobanoglu	- Raziskovalci predstavijo predlog modela pripadnosti za generacijo Y, poznano kot spletna generacija. - V svoj model vključijo dve dimenziji, čustveno in kalkulatивно pripadnost. Med omejitvami raziskave navedejo ne vključitev normative pripadnosti in omejeno število predhodnikov pripadnosti.

Vir: N. J. Allen in J. P. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, 1990, str. 3–5; K. A. Ben-Bakr, I. S. Shammari, D. A. Jefri in J. N. Prasad, *Organizational Commitment, Satisfaction, and Turnover in Saudi Organizations: A Predictive Study*, 1994, str. 449–451; A. Cohen, *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, 2007, str. 337; A. Cohen, *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*, 2003, str. 184; N. Commeiras in C. Fournier, *Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for researchers*, 2001; I. E. Jernigan, J. M. Begs in G. Kohut, *Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type*, 2002, str. 564–566; J. P. Meyer in L. Herscovitch, *Commitment in the workplace: Toward a general model*, 2001, str. 300–304; K. Nusair, H. G. Parsa in C. Cobanoglu, *Building a model of commitment for Generation Y: An empirical study on e-travel retailers*, 2011, str. 834–841; S. Swailes, *Organizational commitment: a critique of the construct and measures*, 2002, str. 172, 173.

Kljub temu, da med različnimi opredelitvami pripadnosti ni splošnega konsenza o njenem merjenju in posledicah, narašča delež raziskovalcev, ki se strinjajo s trditvijo, da je pripadnost večdimenzionalni konstrukt (Nusair et al., 2011, str. 834; Slack, Orife & Anderson, 2010, str. 423; Jafri, 2010, str. 64; Johnson et al., 2010, str. 227; Gormley & Kennerly, 2010, str. 109; Guerrero & Herrbach, 2009, str. 1537; Gellatly et al., 2009, str. 870; Mihalič, 2008, str. 6; Cohen, 2007, str. 337; Coetzee, 2005, str. 18; Jernigan et al., 2002, str. 565; Meyer & Herscovitch, 2001, str. 303–305). V pričujočem magistrskem delu za osnovo uporabim s strani Meyerja in Herscovitcheve (2001) generaliziran Meyer-Allenov trikomponentni model (1990), ki je bil od svojega nastanka množično navajan, uporabljan in preizkušan v različnih pogojih, in trenutno velja za najbolj izčrpno rešitev obravnavanja konstrukta pripadnosti (Angelis et al., 2010, str. 572; Guerrero & Herrbach, 2009, str. 1537; Markovits et al., 2007, str. 80).

2.3.2 Razlikovanje med pripadnostjo, zavzetostjo in vpetostjo v delo

Pripadnost, zavzetost in vpetost v delo so v znanstvenih prispevkih jasni diferenciaciji konceptov navkljub večkrat predmet terminološko nedorečene uporabe (Macey & Schneider, 2008, str. 5; Hallberg & Schaufeli, 2006, str. 119; Kahn, 1990). Fleming, Coffman in Harter (2005, v Little & Little, 2006, str. 113, 116) denimo termin pripadni sodelavci enačijo z zavzetimi sodelavci. Podobnega mnenja sta Wellins in Concelman (2004, v Macey & Schneider, 2008, str. 5; Little & Little, 2006, str. 113), ki zavzetost vidita kot zmes pripadnosti, lojalnosti, produktivnosti in lastništva. Robinson, Perryman in Hayday (2004) ugotavljajo, da se zavzetost in pripadnost prekrivata, a da je zavzetost umeščena korak višje od pripadnosti. Harter z raziskovalci (2002, v Macey & Schneider,

2008, str. 9) zavzetost enači z zadovoljstvom in vpetostjo v delo, Viswesvaran (2005) pa vpetost v delo s pripadnostjo. Hallbergova in Schaufeli (2006, str. 119) sta na vzorcu 186 svetovalcev informacijsko komunikacijske tehnologije ugotovila, da so pripadnost, zavzetost in vpetost v delo empirično različni konstrukti, vsak s svojimi značilnostmi, in predstavljajo različne aspekte navezanosti na delo.

Zavzetost (angl. *employee engagement*) predstavlja stopnjo, pri kateri so zaposleni pri opravljanju svojega dela zadovoljni ter verjamejo v to, kar delajo, zaradi česar se počutijo cenjene in spoštovane (Knežević, Možina & Tavčar, 1998). S svojim znanjem, energijo in delom tudi zunaj delovnega časa prispevajo k uspešnosti organizacije. Ob zaposlitvi sodelavca se pred pripadnostjo ponavadi pojavi zavzetost. Macey in Schneider (2008, str. 8, 9) pravita, da je pripadnost lahko pomemben vidik zavzetosti v smislu, ko je konceptualizirana kot pozitivna navezanost na širšo organizacijsko entiteto in merjena s pripravljenostjo uporabljati energijo v podporo organizaciji, pri čemer posameznik čuti ponos kot član organizacije in se z njo tudi osebno identificira. Raziskovalci poklicne izgorelosti zavzetost opredelijo kot nasprotje izgorelosti (angl. *burnout*), zato je primarna lastnost zavzetosti prisotnost energije, vpletenosti in učinkovitosti (Maslach et al., 2001, v Macey & Schneider, 2008, str. 9), za razliko od izčrpanosti, cinizma in neučinkovitosti (Schaufeli et al., 2002, v Hallberg & Schaufeli, 2006, str. 120).

Viswesvaran (2005) vpetost v delo (angl. *job involvement*) definira kot stopnjo, s katero se sodelavec psihološko povezuje z zaposlitvijo in tam opravljenim delom. Po Brownu (1996, v Hallberg & Schaufeli, 2006, str. 120) najbolj jasno in natančno konceptualizacijo konstrukta vpetosti v delo ponuja Kanungo (1979), ki se poslužuje motivacijskega pristopa s poudarjanjem spoznavne, psihološke identifikacije z delom, kar vključuje tudi predstavo o tem, da utegne delo zadovoljevati ključne potrebe in pričakovanja. Brown (1996, v Macey & Schneider, 2008, str. 9) zaključuje, da je vpetost v delo prej predhodnik pripadnosti, kot pa njegova posledica. Sodobna opredelitev za vpetost v delo podobno kot za pripadnost pravi, da je lahko vidik ali del zavzetosti, ne pa njen ekvivalent. V Tabeli 8 povzemam različne poglede raziskovalcev na pripadnost, zavzetost in vpetost v delo.

Tabela 8: Različni pogledi na pripadnost, zavzetost in vpetost v delo

Leto	Avtor(ji)	Pojmovanje pripadnosti, zavzetosti in vpetosti v delo
1990	Kahn	Zavzetost sodelavcev se razlikuje od pripadnosti in vpetosti v delo.
1996	Brown	Vpetost v delo je prej predhodnik pripadnosti, kot pa njegova posledica.
2002	Harter, Schmidt, Hayes	Raziskovalci zavzetost enačijo z zadovoljstvom in vpetostjo v delo.
2004	Robinson, Perryman, Concelman	- Raziskovalci ugotavljajo, da se pripadnost in zavzetost prekrivata. - Pripadnost je v skladu z njihovimi ugotovitvami umeščena na nižjo raven od zavzetosti.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor(ji)	Pojmovanje pripadnosti, zavzetosti in vpetosti v delo
2004	Wellins, Concelman	Raziskovalca pripadnost vidita kot del zavzetosti, skupaj z lojalnostjo, produktivnostjo in lastništvom.
2005	Fleming, Cofman, Harter	Raziskovalci termin pripadni sodelavci enačijo z zavzetimi sodelavci.
2005	Burke	Praktik merjenje zavzetosti opravlja z neposrednimi ocenami zadovoljstva s podjetjem, vodjo, delovno skupino, zaposlitvijo in značilnostmi delovnega okolja.
2005	Erickson	Zavzetost govori o strasti in pripadnosti, volji, da se sodelavec preda in izvaja dodatne napore in s tem pripomore k uspehu delodajalca.
2005	Salanova Agut Peiro	Pripadnost in vpetost v delo sta v sodobnih opredelitvah lahko kvečjemu eden izmed vidikov zavzetosti, nikakor pa njen ekvivalent.
2005	Viswesvaran	Pripadnost enači z vpetostjo v delo.
2006	Hallberg Schaufeli	Raziskovalca govorita o konceptualni zmedbi in ugotavljata, da so pripadnost, zavzetost in vpetost v delo empirično različni konstrukti, vsak s svojimi značilnostmi.
2008	Macey, Schneider	- Raziskovalca zadovoljstva ne vidita v skupnem konceptualnem prostoru z zavzetostjo. - Pripadnost je lahko pomemben vidik zavzetosti (a le eden izmed njih), ko je konceptualizirana kot pozitivna navezanost na širšo organizacijsko entiteto.

Vir: U. E. Hallberg in W. B. Schaufeli, »Same Same« But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?, 2006, str. 120; B. Little in P. Little, Employee engagement: conceptual issues, 2006, str. 112–113; W. H. Macey in B. Schneider, The Meaning of Employee Engagement, 2008, str. 3–9.

Zavzetost, pripadnost in vpetost v delo so torej različni konstrukti, ki se vsi nanašajo na pozitivno navezanost na delo in med seboj vsebujejo recipročne povezave. Hallberg in Schaufeli (2006, str. 125) sta v raziskavi ugotovila večjo medsebojno povezavo med zavzetostjo in pripadnostjo, kot med zavzetostjo in vpetostjo v delo. Ponudila sta interpretacijo, da naj bi v raziskovalnih modelih vpetost v delo smatrali za neodvisno spremenljivko, medtem ko gre na zavzetost in pripadnost gledati z vidika odvisnih spremenljivk. Glede na različne opredelitve raziskovalcev, podobnost pomenov preučevanih pojmov v določenih situacijah in glede na tudi v znanstvenih prispevkih dostikrat nekoncizno terminološko uporabo, velja biti pri uporabi konstrukta pripadnosti pozoren na natančnost vsebinskih okvirjev. V pričujočem delu se po vsebinski plati držim modelov in ugotovitev Meyerja, Allena in Herscovitcheve, ki jih predstavljam v podpoglavjih 2.3.1. in 2.3.4, pri čemer imajo v raziskavi pomembno mesto še dejavniki sledilčeve navezanosti na vodjo.

2.3.3 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost

2.3.3.1 Rezultati raziskave podjetja Aon Consulting

Če želijo imeti delodajalci pripadne sodelavce, morajo sami biti pripadni delodajalci. Podjetje Aon Consulting je leta 2000 v Kanadi preučevalo učinkovitost različnih organizacijskih praks pri gradnji in krepitvi pripadnosti in na podlagi rezultatov izluščilo pet ključnih področij, ki jih predstavljam v Tabeli 9. Med zanimivejšimi ugotovitvami je tudi ta, da je več kot 70 % vprašanih sodelavcev odgovorilo, da je njihov delodajalec v preteklem letu izkazal povečano zanimanje in trud pri možnosti usklajevanja delovnega in zasebnega življenja sodelavcev.

Tabela 9: Organizacijska dejanja za spodbujanje pripadnosti

Področje	Opis področja
Varnost	- Sodelavci se morajo na delovnem mestu počutiti varne, tako fizično kot psihično. - Gonilniki varnosti so: varnost zaposlitve, varnost delovnega okolja in sproščeno delovno okolje brez strahov.
Nagrajevanje	- V to skupino sodijo plača, bonitete, udeležba pri delitvi dobička, denarne nagrade, lastniški delež v organizaciji in podobno. - Nagrajevanje velikokrat predstavlja glavni vzrok za odločitev zaposlitve oziroma zapustitve organizacije.
Članstvo	- Zaposleni pripada timu ali organizaciji, za katero dela. - Gonilniki članstva so: vključenost sodelavca v kolektiv, pristna in odprta komunikacija in vodja z jasnima vizijo in strategijo.
Rast	- Rast sodelavca se kaže s potrebo po pozitivnih spremembah na osebnem in organizacijskem nivoju. - Sodelavci, ki osebno rastejo, so v pomoč organizaciji pri doseganju zastavljenih ciljev.
Harmonija	- Nanaša se na možnost usklajevanja delovnega in zasebnega življenja. - Gonilnik harmonije je osebna podpora članov tima ali organizacije, ki v sodelavcu vidijo osebo, ne le delavca.

Vir: Prirejeno po M. D. Madigan in K. Dorrell, 2000, v M. Coetzee, Employee commitment, 2005, str. 15.

2.3.3.2 Gonilniki pripadnosti po Braggovi

Projektne vodja Terry Bragg (2002, v Coetzee, 2005, str. 16) je identificirala tri ključne dejavnike, ki poganjajo pripadnost sodelavca. Braggova meni, da je pripadnost v poslovanju, podobno kot v zasebnem življenju, dvosmerna ulica. Če želijo imeti delodajalci v tem vzajemnem odnosu pripadne sodelavce, morajo najprej sami poskrbeti, da sodelavci v njih prepoznajo pripadne delodajalce. Gonilnike pripadnosti po Braggovi prikazujem in opisujem v Tabeli 10.

Tabela 10: Ključni gonilniki pripadnosti po Braggovi

Področje	Opis področja
Poštenost	• Za doseganje ravnotežja med nasprotnimi interesi je potrebna eliminacija (nadzor) čustev, predsodkov in želja. • Težava s poštenostjo je, da je subjektivna. • Za percepcijo poštenosti naj delodajalci izvajajo konkurenčno nagrajevanje, vodijo na nepristranski način, omogočajo napredovanje najboljše usposobljenim sodelavcem in pomagajo razvijati sodelavce s ponujanjem priložnosti za rast.
Zaupanje	• Za izgradnjo in negovanje pripadnosti morajo delodajalci ustvariti okolje zaupanja. Biti morajo konsistentni in delati, kar obljublja. • Raziskovalca Mathieu in Zajac (1990) sta ugotovila, da je pripadnost vodjem močnejše povezana z uspešnostjo, kot pa pripadnost organizaciji. • Vodje imajo ključno vlogo pri sodelavčevem zaupanju v organizacijo in dojemanju podpore s strani organizacije. • Lanphear (2001) se strinja s pomembno vlogo, ki jo imajo vodje pri gradnji pripadnosti in zadržanju visokokakovostnih kadrov.
Skrb za sodelavce	• Na sodelavce je treba gledati kot na ljudi, ne kot na produkcijski faktor. • Delodajalci morajo zagotoviti varno zaposlitev, razvoj sodelavcev, odprtost in iskrenost komunikacij ter fleksibilnost pri obravnavanju vprašanj sodelavcev. • Organizacije, ki poslušajo sodelavce in ustvarijo pripadno delovno silo, imajo konkurenčno prednost.

Vir: Prirejeno po M. Coetzee, Employee commitment, 2005, str. 16, 17.

2.3.3.3 Napovedovalci pripadnega vedenja sodelavcev

Zmanjšanje pripadnosti sodelavcev ima veliko vzrokov, večkrat jih gre najti v napakah vodstva. Madigan in Dorrell (2000, v Coetzee, 2005, str. 11) sta v raziskavi ugotovila, da ima 41 % zaposlenih občutek, da njihova organizacija ne razvija učinkovitih vodij. Kljub temu, da je konkurenčna plača pomemben dejavnik zaposlitve, se vse večji poudarek daje nefinančnim dejavnikom, ki se kažejo denimo v obliki podpore s strani organizacije, izobraževanja, možnosti napredovanja in sproščenega delovnega okolja brez strahov.

Tudi Dimovski z raziskovalci (2009, str. 69–70) se strinja, da je nagrajevanje, ki pripomore k grajenju kariere, ugledu in intrinzičnim spodbudam, preredko uporabljeno. Učeca se podjetja se zavedajo, da je z vidika pripadnosti pomembno vpeljevati nedenarne načine motiviranja sodelavcev. Van Dyne in Graham (1994, v Coetzee, 2005, str. 11) navajata, da na pripadnost sodelavcev vplivajo osebni dejavniki, pozicijski dejavniki in dejavniki delovnega okolja, ki jih predstavljam in opisujem v Tabeli 11.

Tabela 11: Osebni, situacijski in pozicijski dejavniki

Področje	Opis področja
Osebni dejavniki	• Večjo pripadnost izkazujejo sodelavci, ki so vestni, ekstrovertirani in optimistični. • Večjo pripadnost navadno izkazujejo timsko orientirani sodelavci, ki cilje skupine postavljajo nad svoje lastne. • Podobno velja za sočutnega in altruističnega sodelavca.
Dejavniki delovnega okolja	• Vrednote v delovnem okolju: so ključna komponenta pripadnosti in v primeru, da gre za nesporne vrednote, kakršne so denimo kakovost, inovativnost in sodelovanje, jih je tudi lahko deliti in pripomorejo k tesnejšim odnosom. • Odnos med vodjo in sodelavci: vodja v očeh sodelavca predstavlja organizacijo, zato zaupanje v vodjo predstavlja ključ do vodjine učinkovitosti in produktivnosti skupine, ki jo slednji vodi. Vodja mora sodelavce ustrezno informirati, prepoznati in nagraditi dobre dosežke in ne zlorabiti ranljivosti drugih. Butler (1991) je identificiral 11 pozitivnih vedenj za izgradnjo medsebojnega zaupanja in mednje šteje: dostopnost, kompetentnost, konsistentnost, diskretnost, poštenost, integriteto, lojalnost, odprtost, izpolnjevanje obljub, dovezetnost in splošno zaupanje. • Značilnosti delovnega mesta: sodelavci lahko nadzorujejo svoje vedenje in pridobijo povečan občutek osebnega nadzora, če je delo strukturirano tako, da omogoča redne odzive, samostojnost in občutek dokončanja naloge. Sodelavci, ki opravljajo naloge, ki jim prinašajo notranje zadovoljstvo, izkazujejo večjo pripadnost. • Podpora organizacije: raziskave so pokazale značilno povezavo med pripadnostjo sodelavcev in obsegom, v katerem sodelavci verjamejo v pristnost ciljev in namenov organizacije. Sodelavci so pripravljeni vložiti dodaten napor, če jim organizacije v zameno ponujajo prožnost pri uravnavanju zasebnega in poslovnega življenja, jim stojijo ob strani v težkih trenutkih in podobno.
Pozicijski dejavniki	• Delovna doba: v raziskavah je bilo ugotovljeno, da z naraščanjem delovne dobe sodelavca narašča stopnja njegove pripadnosti. Komponenta trajnostne pripadnosti, ki je del trikomponentnega modela pripadnosti Meyerja in Allenove, in jo predstavljam v naslednjem poglavju, podpira te raziskave s pozitivnim vplivom na čustveno komponento pripadnosti. • Hierarhični nivo delovnega mesta: raziskave so pokazale, da socialno-ekonomski status posameznika napoveduje raven pripadnosti. Sodelavci na višjih delovnih nivojih so bolj pripadni kot tisti na nižjih, kar izvira iz večje vključenosti v odločevalske procese, povečanega ugleda in samostojnosti pri odločanju in vedenju.

Vir: Prirejeno po M. Coetzee, Employee commitment, 2005, str. 11–14.

Ker nimajo nadzora nad pozicijskimi ali osebnimi dejavniki sodelavcev, lahko vodje vplivajo na njihovo pripadnost s poslovođenjem dejavnikov delovnega okolja.

2.3.4 Allen-Meyerjev trikomponentni model pripadnosti

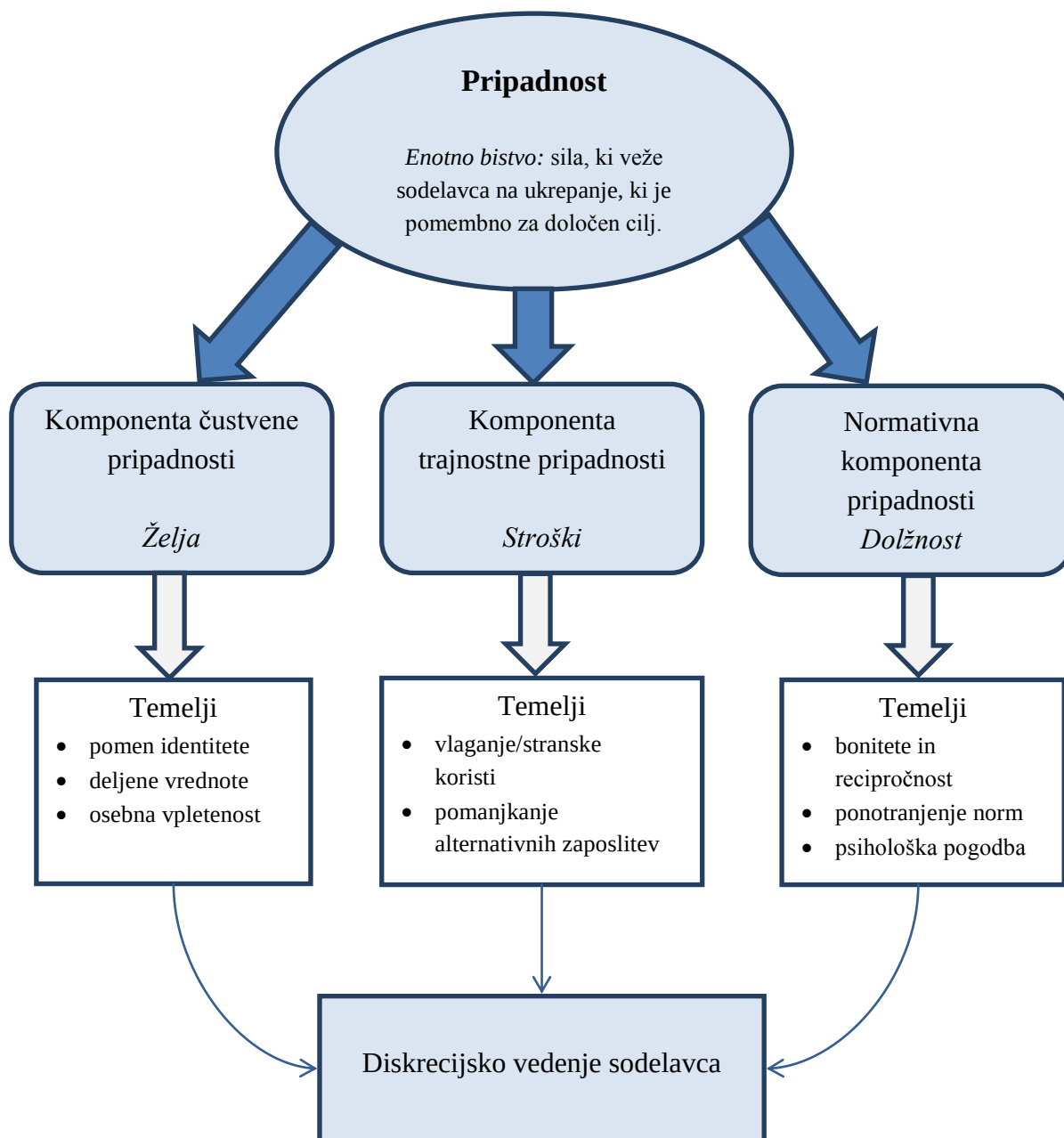
Vse od leta 1991, ko sta Meyer in Allenova predstavila svoj model, pripadnost velja za večdimenzionalni konstrukt. Model je bil preizkušan v večih raziskavah in nekaterim kritičnim razpravam navkljub (Cohen, 2007) trenutno predstavlja najcelovitejši pogled na konstrukt pripadnosti (Guerrero, Herrbach, 2009, str. 1537). Trikomponentni model sestavljajo komponenta čustvene pripadnosti (angl. *affective commitment component*), komponenta trajnostne pripadnosti (angl. *continuance commitment component*) in normativna komponenta pripadnosti (angl. *normative commitment component*). Raziskave največjo pozornost namenjajo prvima dvema komponentama, medtem ko je normativna komponenta običajno močno povezana s čustveno pripadnostjo (Guerrero, Herrbach, 2009, str. 1537). Vsem komponentam je skupna povezava med sodelavcem in organizacijo, ki zmanjšuje možnost fluktuacije, razlikujejo pa se v naravi povezave. Sodelavci z močno čustveno komponento ostanejo in nadaljujejo z zaposlitvijo, ker želijo (angl. *want to stay*), tisti z izraženo trajnostno komponento, ker morajo (angl. *need to stay*), medtem ko sodelavci z močno normativno pripadnostjo ostanejo, ker se spodobi (angl. *ought to stay*) (Allen & Meyer, 1990, str. 3).

Komponenta čustvene pripadnosti prikazuje sodelavčevo čustveno navezanost na, identifikacijo z in vpetost v organizacijo (Allen & Meyer, 1990, str. 2). Med predhodnike čustvene pripadnosti sodijo osebne značilnosti, značilnosti organizacije, delovnega mesta in delovne izkušnje. Raziskave so pokazale, da je čustvena komponenta pripadnosti povezana z decentralizacijo odločanja in formalizacijo politik in postopkov. Med najpomembnejše dejavnike nadaljevanja zaposlitve pri organizaciji raziskovalci uvrščajo delovne izkušnje in z njimi povezane spremenljivke, na primer nagrajevanje, jasnost vlog, odnos vodje, priložnosti za napredovanje in sodelovanje pri odločanju (Coetsee, 2005, str. 5). Komponenta trajnostne pripadnosti se nanaša na stroške, ki bi jih sodelavec imel, če bi zapustil organizacijo. Potencialni stroški vključujejo izgubo časa, potrebnega za osvojitve specifičnih, neprenosljivih znanj, izgubo bonitet in poslabšanje osebnih odnosov. Trajnostna pripadnost se lahko razvije tudi kot funkcija pomanjkanja alternativnih zaposlitvenih priložnosti (Coetsee, 2005, str. 5). Normativna komponenta pripadnosti izhaja iz moralnega občutka dolžnosti nadaljevati z zaposlitvijo (Nusair et al., 2011, str. 835). Pojavi se, ko organizacija vlaga čas in sredstva v sodelavca, in se zaključi, ko sodelavec začuti, da je dolg do organizacije poravnani.

Allenova in Meyer (1990, str. 3,4) ugotavljata, da je čustveno, trajnostno in komponento normativne pripadnosti najbolje gledati kot različne komponente, saj lahko sodelavec vsako od teh psiholoških stanj občuti do različne mere. Meyer in Herscovitcheva (2001, str. 299–326) sta v odmevnem prispevku predstavila dileme konstrukta pripadnosti v zvezi z definicijo, dimenzijami, pomenom in splošnim modelom pripadnosti. Raziskovalca predlagata Allen-Meyerjev trikomponentni model, ki ga za potrebe splošnega modela

dopolnita z enotnim bistvom, temelji in posledicami pripadnosti. S Sliko 18 povzemam ključne elemente pripadnosti, kot jo vidijo Allenova, Meyer in Herscovitcheva.

Slika 18: Splošni trikomponentni model pripadnosti



Vir: Prirejeno po J. P. Meyer in L. Herscovitch, *Commitment in the workplace: Toward a general model*, 2001, str. 317.

Meyer in Herscovitcheva (2001, str. 322, 323) sta na koncu prispevka pripravila tudi nekaj priporočil vodstvu, ki izhajajo iz splošnega modela. Raziskovalca vodstvu svetujeta, naj pazljivo preuči zaželene rezultate pripadnosti sodelavcev in vedenja, ki so potrebna za njihovo dosego. Na tej osnovi gre oceniti, ali se je bolje osrediniti na gradnjo pripadnosti v

celotni organizaciji ali proces usmeriti v dosego specifičnih ciljev. Na ravni sodelavcev je zapisan nasvet, naj jim vodstvo pomaga razumeti, zakaj je zaželeno ukrepanje v smeri pripadnosti pomembno za vrednote in cilje. Kadar je le mogoče, je treba krepiti tudi čustveno pripadnost. Pri odločanju za strategijo pripadnosti naj se razmišlja o zaznavanju le-te s strani sodelavcev.

2.4 Povezava avtentičnega vodenja in pripadnosti

V literaturi najdemo obsežne raziskave s področja procesov vodenja in pripadnosti, vendar sta konstrukta večinoma preučevana neodvisno, kar pomeni, da so raziskovalci malokrat preučevali povezavo med vodenjem in pripadnostjo (Lo, Ramayah, Min & Songan, 2010, str. 80; Perryer & Jordan, 2005). To ne pomeni, da dokazov o povezavi med konstruktoma ni (Mathieu & Zajac, 1990; Agarwal et al., 1999; McNeese-Smith, 1999; Ray & Sinha, 2000; Yousef, 2000). Slog vodenja pripadnost celo spodbuja (Sabir, Sohail & Khan, 2011, str. 145). Veliko raziskovalcev v svojih teoretičnih in empiričnih prispevkih, ki govorijo o avtentičnem vodenju, med dejavniki in rezultati le-tega omenja tudi pripadnost.

2.4.1 Vloga zaupanja

V najnovejši raziskavi je o povezavi avtentičnega vodenja in pripadnosti Kliuchnikov (2011, str. 73, 74) ugotovil, da je pripadnost povezana z avtentičnim vodenjem preko zaupanja. O močni povezavi zaupanja in pripadnosti govorijo tudi Heavey, Halliday, Gilbert in Murphy (2011, str. 12). Zaupanje je osnova avtentičnega vodenja in lepilo, ki drži organizacijo skupaj (Dimovski et al., 2009, str. 19). Sledilčevo zaupanje v vodjo opredelimo kot psihološko stanje, ki vključuje pozitivna pričakovanja o namenih in vedenju vodje v tveganih situacijah (Gao, Janssen & Shi, 2011, str. 788). Z logičnega vidika pomeni stopnjo verjetnosti, da se bo oseba vedla na pričakovan in predvidljiv način, s čustvenega vidika pa razodetje samega sebe (ranljivost) ob prepričanju, da tega ne bo nihče izkoristil (Černe, 2008, v Dimovski et al., 2009, str. 19; Nyhan & Marlowe, 1997).

Sledilci kot zaupanja vredne vodje opredelijo tiste, ki prikazujejo višje ravni pozitivnosti v obliki upanja, optimizma in prožnosti (Norman et al., 2010, str. 351). Ko sledilci verjamejo vodstvu, da deluje v okviru dimenzij avtentičnega vodenja, v svoje vodje izkazujejo večje zaupanje, tako da so hkrati pripravljeni vložiti več časa in resursov v prihodnje pozitivne izide (Clapp-Smith et al., 2009, str. 229; Wasti et al., 2007, v Ceri-Booms, 2010, str. 235). Kliuchnikov med preučevanimi viri sicer ni našel prispevka, ki bi se ukvarjal izključno z avtentičnim vodenjem in pripadnostjo, je pa ugotovil, da je, ker gre v prispevkih najti vpliv večjega zaupanja na manjšo fluktuacijo in večjo pripadnost (Watson & Papamarcos, 2002; Perryer & Jordan, 2005; Bernardi & Guptill, 2008), s pripadnostjo preko tranzitivnosti povezano tudi avtentično vodenje.

Rezultati raziskave so pokazali, da obstaja značilna pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in čustveno komponento pripadnosti. To dokazuje teoretično predpostavko, da imata moralna drža avtentičnega vodje in razvoj avtentičnih sledilcev, ki delijo vodjine vrednote in prepričanja, vpliv na moč sledilčeve identifikacije z vodjo in organizacijo. Raziskovalec je pričakoval pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in trajnostno pripadnostjo, kar je argumentiral s transparentnostjo in odprtostjo vodje, ki pomagata sodelavcem načrtovati prihodnjo rast in jim pojasniti organizacijsko prihodnost. Empirična analiza tega ni potrdila, je pa pokazala na pozitivno povezavo avtentičnega vodenja z normativno pripadnostjo, ki podobno kot čustvena temelji na vrednotah in moralnosti (Kliuchnikov, 2011, str. 83). Sklepna ugotovitev raziskovalca je, da avtentično vodenje pomaga pri gradnji močnih organizacij s pripadnimi sodelavci, ki delijo vizijo in cilje vodstva in organizacije in tako dosežejo več, kot bi dosegli ob zasledovanju le lastnih interesov. Lloyd-Walker in Walker (2011, str. 387) sta opozorila na pomembnost povezave avtentičnega vodenja in zaupanja ter pripadnosti z vidika sodobnih turbulentnih okolij.

2.4.2 Pripadnost v temeljnih modelih avtentičnega vodenja

O pomenu zaupanja je kot o vmesni spremenljivki, temelječi na šoli pozitivnega organizacijskega vedenja, pri ustvarjanju in krepitvi pripadnosti govorila že Avolieva skupina (2004) pri izvirnem modelu avtentičnega vodenja. Povezavo avtentičnega vodenja in pripadnosti najdemo tudi pri temeljnem modelu Gardnerja z raziskovalci (2005, str. 358). Raziskovalci med ključnimi vedenji, ki so predmet modeliranja, med drugim omenjajo pripadnost. S pozitivnim modeliranjem pripadnosti se ta z vodje prenese na sledilce in na različne organizacijske ravni, ko sledilci, ki jim vodja predstavlja vzor, posnemajo in širijo takšno vedenje. V modelu Gardnerjeve skupine gre pripadnost kot rezultat avtentičnega vodenja in sledenja ugotoviti tudi posredno, saj raziskovalci med pozitivnimi rezultati omenjajo višje ravni zaupanja, zavzetosti in zadovoljstva pri delu. Ker je Kliuchnikov (2011) že ugotovil, da lahko zaupanje deluje kot posrednik med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo, višja raven zaupanja pomeni večjo pripadnost. Iz Tabele 8 gre razbrati, da se lahko v luči ugotovitev različnih raziskovalcev (Robinson, Perryman & Concelman, 2004; Wellins & Concelman, 2004; Erickson, 2005; Fleming, Cofman & Harter, 2005; Macey & Schneider, 2008), pri katerih se pripadnost enači, prekriva ali je vidik zavzetosti, tudi višje ravni zavzetosti poveže z večjo pripadnostjo.

Jensenova in Luthans (2006, str. 648) sta pripadnost vključila v model avtentičnih podjetnikov (glej Sliko 5). Postavila in potrdila sta hipotezo, da je pripadnost pozitivno povezana z zaznano avtentičnostjo podjetniških vodij (Jensen & Luthans, 2006, str. 652, 658). Življenjske izkušnje, pozitivni samorazvoj, transparentnost in usmerjenost avtentičnega vodje v prihodnji razvoj sodelavcev pri slednjih povzročijo pozitivne učinke, med katerimi je tudi pripadnost. Walumbwina skupina (2010) je avtentično vodenje opredelila kot konstrukt višjega reda, ki je pozitivno povezan z opolnomočenjem, za katerega obstajajo empirični dokazi, da je pozitivno povezano s sledilčevo pripadnostjo,

delovno produktivnostjo in uspešnostjo na posamičnem in skupinskih nivojih (Walumbwa et al., 2010, str. 902, 905). Opolnomočenje sodelavcev je ena ključnih vrlin avtentičnega vodje, ki z delitvijo informacij, znanj, moči in nagrad ter njihovo participacijo omogoča prilagodljivost organizacije v hitro spreminjajočem se okolju. Pripadnost sodelavca se poveča, ko ga vodja opolnomoči (Zannad & Rouet, 2003, str. 9). Fracaro (2005, str. 8) med nasveti praktikov za povečanje pripadnosti navaja delitev moči, informacij in izzivov sledilcem. Poleg opolnomočenja našteje se služenje drugim, jasne odnose, odkrito skrb za sledilce in dejanja, ki sledijo besedam, kar drugače povedano pomeni, da opisuje tipične značilnosti avtentičnega vodje, ki hkrati povečuje pripadnost sledilcev.

2.4.3 Povratni vpliv sledilcev

Valcea z raziskovalci (2011, str. 604, 605) opozarja, da se je začelo poudarjati ključno vlogo sledilcev v razvoju vodij. Narava odnosa vodje in sledilcev vpliva na rezultate na več nivojih, med drugim tudi preko pripadnosti sledilcev. Z jasnostjo odnosov in v tem okviru samorazkrivanjem oziroma razkrivanjem resničnega jaza, s čimer vodja v procesu samoregulacije postane jasnejši pri sporočanju vrednot, identitete, čustev in ciljev sledilcem, slednji vodjo ocenijo kot zaupanja vrednega in mu tudi sami vračajo odprte informacije, izražanje njihovih resničnih misli, identitet, vrednot, čustev in ciljev. Pri pozitivnem modeliranju se skozi čas, ko odnosi med njimi postanejo bolj avtentični, razvijajo tako vodje kot sledilci. Pengerjeva (2006, str. 104) pravi, da ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih dejanskih in možnih jazov skozi čas spreminja in razvija, kar privede do večje transparentnosti v odnosu do vodje. S pristnimi odnosi sledilcev postane tudi vodja pri svojem delu bolj učinkovit. Tudi Dimovski z raziskovalci (2009, str. 153) ugotavlja, da se z avtentičnim delovanjem vodje in zgledom prepletajo vloge vodje in sledilca, kar pomeni, da vodje v določenih primerih postanejo sledilci in obratno. Gilbert (1985, v Baker, 2007, str. 56) je s pojmom psihološke pripadnosti po vzoru psihološke pogodbe opisal implicitno pogodbo med vodjo in sledilcem, kjer sta oba pripadna ciljem organizacije in medsebojnemu uspehu.

3 LASTNI MODEL PROCESA AVTENTIČNEGA VODENJA IN PRIPADNOSTI

3.1 Izhodišča modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti

Osnovno izhodišče lastnega konceptualnega modela predstavljata avtentični vodja na eni in sledilci na drugi strani. Konstrukt pripadnosti vključujem preko mehanizmov, s katerimi avtentični vodje vplivajo na sledilce in gradijo ter krepijo njihovo pripadnost. Med ključne mehanizme glede na ugotovitve znanstvenih raziskav uvrščam zaupanje, pozitivno

modeliranje, pozitivni psihološki kapital, opolnomočenje in zavzetost. Sledilci kot zaupanja vredne vodje opredelijo tiste, ki prikazujejo višje ravni pozitivnosti v obliki samozvesti, upanja, optimizma in prožnosti. Vodje jih opolnomočijo, z njimi delijo informacije in izzive, imajo jasne odnose in odkrito skrb za sledilce, katerih razvoj in položaj postavijo pred svoje osebne interese. Ker je pripadnost motivacijski fenomen (O'Reilly & Chatman, 1986), ki vključuje samoregulatorne procese, kakršna sta identifikacija in ponotranjenje, ga je mogoče povezati s samozvestjo, ki med drugim govori o zaupanju v sposobnosti za mobilizacijo motivacije, in preko tega s psihološkim kapitalom.

Če sledilci verjamejo vodstvu, da deluje v okviru dimenzij avtentičnega vodenja, v svoje vodje izkazujejo večje zaupanje, tako da so hkrati pripravljeni vložiti več časa in resursov v prihodnje pozitivne izide. Sledilci, ki jim vodja vsled modeliranja dejavnikov in pripadnega vedenja, s katerim vpliva nanje, predstavlja vzor, ponotranjijo, posnemajo in širijo takšno vedenje na različnih organizacijskih ravneh. S povečanim samozavedanjem, samoregulacijo in pozitivnim samorazvojem sledilci dvignejo proces avtentičnega vodenja in sledenja na višjo raven. Z izkazovanjem resničnega jaza, pristnih namenov, vrednot in čustev ter ciljev sledilci bolje razumejo vodjo, njegove ideje, vizijo in način dela, s čimer lahko slednji pri svojem delu postane učinkovitejši, organizacija pa produktivnejša.

Opolnomočenje za sledilce pomeni večjo moč, svobodo in več informacij ter hkrati dokaz zaupanja in odgovornosti v izvajanju nalog organizacije. Opolnomočeni sledilci čutijo pripadnost do vodij in organizacije in se v določenih situacijah postavijo v vlogo vodje, vodje pa v vlogo sledilcev. Burns je že leta 1978 (v Baker, 2007, str. 56) ugotovil, da imajo vodje in sledilci neločljive funkcije, a nastopajo v različnih vlogah. Njihove vloge se torej v smislu razvoja in delitve informacij ter znanja prepletajo, s čimer ob ustreznem dvosmernem komuniciranju oboji še napredujejo pri zaupanju, pristnosti namenov, vrednot, čustev, ciljev in skrbi za druge ter ostalih avtentičnih vrlinah.

Konceptualni model glede na ugotovitve znanstvenih raziskav predvideva tudi kontinuiran ciklični proces med avtentičnimi vodji in sledilci. Mehanizmi, s katerimi vodja vpliva na sledilce in njihovo pripadnost ob avtentičnih temeljih vodje predstavljajo primarne prožilce in spodbujevalce tega procesa. Na cikličnost vplivajo še sekundarni dejavniki, kamor štejem organizacijski kontekst s kulturo, organizacijsko klimo in sodelavce ter posamične poslovne in medosebne izzive znotraj organizacije.

Ker se pri avtentičnem vodenju vse interakcije izvajajo v dinamičnem, nastajajočem kontekstu, je pomembno, da se ga vključi v pričakovanja glede razvoja in krepitve avtentičnega vodenja in pripadnosti. Tudi sledilci črpajo informacije in usmeritve, kako naj se vedejo, poleg od svojih vodij, še iz samega organizacijskega konteksta, v katerem se nahajajo. Zato je pomembno, da znajo vodje vplivati na norme, prepričanja in vrednote, ki vladajo v organizaciji, ter s tem na kulturo in na zaznavanje sodelavcev v organizaciji. Podobno kot samozavedanje nima končne točke, je tudi proces vplivanja avtentičnega vodje

na sledilce in sledilcev na vodjo ter v tem okviru grajenja in krepitve pripadnosti, vseživljenjsko nadgrajevanje, ki, če je zagotovljena avtentičnost in pripadnost na obeh straneh, pomeni spiralo navzgor in za organizacijo trajen učinek.

3.2 Lastna konceptualizacija modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti

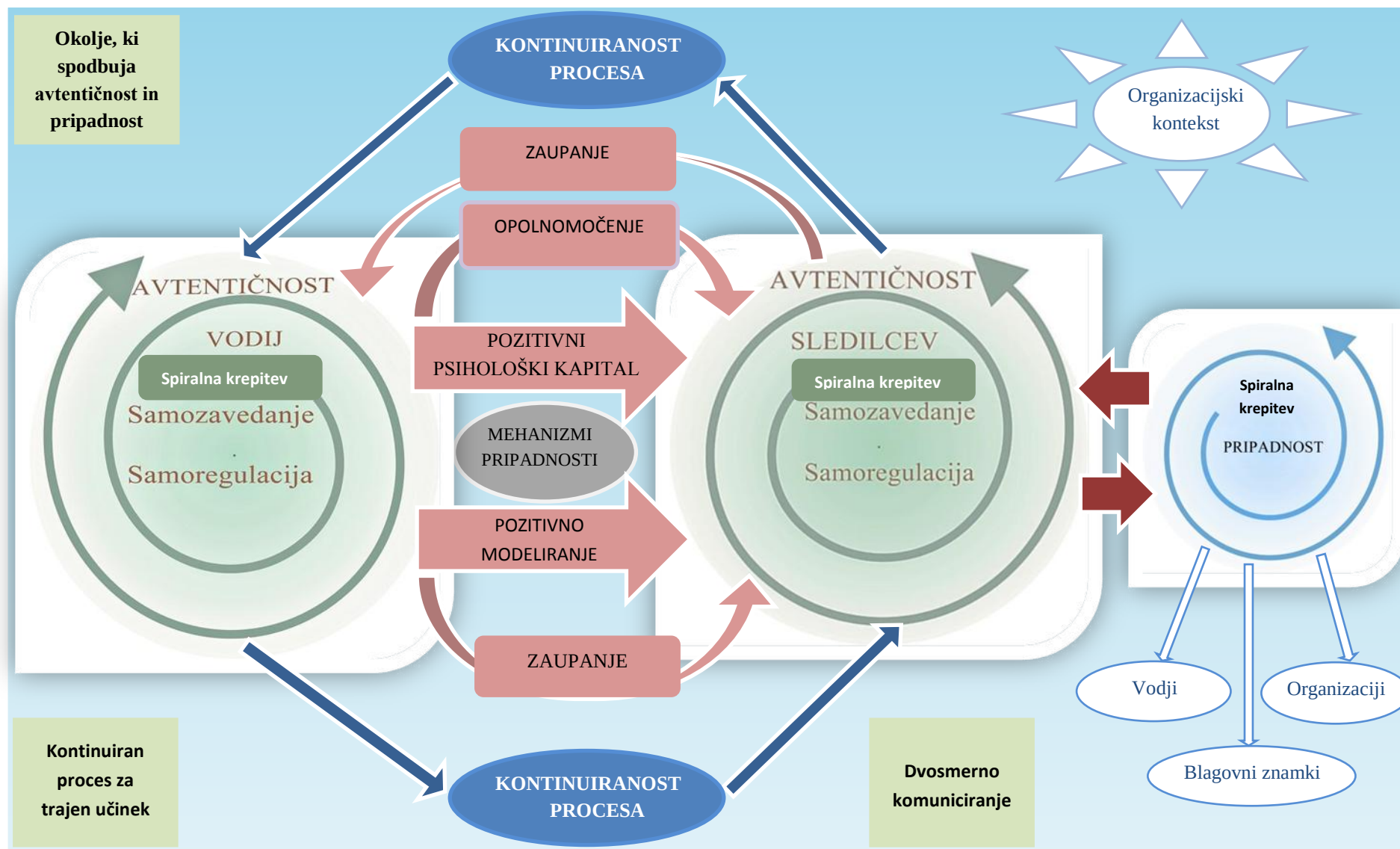
Na osnovi doslej zapisanega v magistrskem delu in na podlagi ozadja modela v poglavju 3.1. skozi Sliko 19 predstavljam lastno konceptualizacijo modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti, ki temelji na avtentičnih vodjih, sledilcih, pripadnosti in mehanizmih ustvarjanja in krepitve pripadnosti ter kontinuiranosti tega procesa.

Avtentični vodje s svojim vedenjem vplivajo na sledilce, ki vsled mehanizmov pozitivnega modeliranja, pozitivnega psihološkega kapitala in zaupanja s povečanim samozavedanjem in samoregulacijo postanejo pripadnejši, s čimer dvignejo proces avtentičnega vodenja in sledenja na višjo raven. Koristi tega procesa so deležni tudi vodje, ki v naslednji fazi z nadgrajenim samozavedanjem in samoregulacijo preko omenjenih mehanizmov zopet vplivajo na sledilce. Proces nima končne točke, interakcije med vodji in sledilci se izvajajo kontinuirano in dinamično.

Za prikaz krepitve samozavedanja in samoregulacije vodij in sledilcev ter krepitve pripadnosti slednjih uporabljam vijačnice, s katerimi poudarjam dinamičnost interakcij med vodji in sledilci. »Krogi« vrednot, čustev, ciljev in samoobvladovanja se z uspešnostjo teh interakcij širijo. Na Sliki 19 je prikazano, da se zaupanje pretaka v obeh smereh, saj morajo tako avtentični vodje kot sledilci skrbeti za izgradnjo in krepitev medsebojnega zaupanja kot pomembnega veziva organizacije. Če sledilci verjamejo vodstvu, da deluje po načelih avtentične paradigme, v svoje vodje izkazujejo večje zaupanje in so pripravljeni vložiti več časa in resursov v prihodnje pozitivne izide organizacije. Na drugi strani avtentično delujoče vodstvo, ki zaupa sledilcem, le-te opolnomoči za izvedbo zahtevnejših aktivnosti in jim pri tem pusti svobodo.

Vodje na sledilce vplivajo z modeliranjem pozitivnih vrednot, psiholoških stanj, vedenj in samorazvoja. Med pomembnejša vedenja vodij, ki jih vključuje modeliranje, štejemo samozavest, visoka moralna načela, inovativno reševanje težav, pripadnost in samožrtvovanje, ki se lahko prenašajo po organizacijskih ravneh, ko sledilci posnemajo vedenje in dejanja svojih vodij. Med ključne resurse avtentičnega vodje sodijo tudi elementi pozitivnega psihološkega kapitala. Z osredinjenostjo na prednosti posameznika ter z razvijanjem njegovih kvalitete namesto obravnavanja slabosti, lahko vodje razvijejo samozavest, upanje, optimizem in prožnost, kar prispeva k izboljšanju posamične in organizacijske uspešnosti. Pri prenosu avtentičnih lastnosti na sledilce ne smemo pozabiti na ustrezno dvosmerno komuniciranje, ki organizacijam velikokrat predstavlja težave.

Slika 19: Lastna konceptualizacija modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti



4 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA ADRIA MEDIA LJUBLJANA D.O.O.

V prejšnjih poglavjih predstavljam konstrukta avtentičnega vodenja in pripadnosti, ki ju nato preko lastne konceptualizacije združim v model kontinuiranega procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti. V tem poglavju lastni konceptualni model in tezo, da avtentični vodje vplivajo na pripadnost sledilcev, ti pa nazaj na avtentične vodje, preizkusim na primeru založniškega podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. Odgovarjam na raziskovalno vprašanje (R1), ali avtentično vodenje vpliva na pripadnost sledilcev in ti potem nazaj na vodjo. S kvalitativnim znanstvenoraziskovalnim pristopom analiziram stanje, pripravi priporočila in ugotovitve posredujem vodstvu.

4.1 Zasnova raziskave in metodologija

Raziskavo pričujočega magistrskega dela izvedem s kvalitativno znanstvenoraziskovalno metodo, katere ustreznost pri obravnavi konstrukta avtentičnega vodenja je potrdila tudi znanstvena revija o vodenju *The Leadership Quarterly*. Gardnerjeva skupina (2010, str. 923–943) je v njenem okviru analizirala 353 znanstvenih prispevkov zadnjega desetletja in med drugim ugotovila, da se je število opravljenih znanstvenih kvalitativnih raziskav v preučevanem obdobju v primerjavi z enakim obdobjem pred tem povečalo. Zasnovana je tako, da ustreza zahtevam veljavnosti, zanesljivosti, sekvenčnosti in hermenevtičnemu krogu.

4.1.1 Zasnova raziskave z opazovanjem, intervjuji in vprašalniki

Osnova študije primera je raziskovalni deskriptivni in eksploratorni pristop ter več tehnik kvalitativnega opazovanja. Podatke, ki jih vsled objektivnosti zberem v čim večjem številu, pridobim s primarnimi in sekundarnimi viri. Med glavna metodološka orodja pri raziskavi uvrstim neposredno opazovanje udeležencev, deduktivni in induktivni kvalitativni raziskovalni pristop, sekvenčno analizo, strukturirane in poglobljene nestrukturirane intervjuje ter kot merski inštrument tudi anketne vprašalnike. Za večjo objektivnost z namenom triangulacije, navzkrižnega preverjanja raziskovalnih zaključkov, preverim in soočim rezultate različnih metod raziskovanja. Predpogoj, da lahko preizkusim v prejšnjem poglavju predstavljeni konceptualizirani model, je da vodstvena struktura založniškega podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. izkazuje lastnosti avtentičnih vodij. Avtentičnost vodij v podjetju ugotavljam z neposrednim opazovanjem, operacionaliziram pa ga tudi z identifikacijo elementov avtentičnega vodenja (Priloga 1), anketnim vprašalnikom elementov psihološkega kapitala (Priloga 2), ki ga primerjam z ocenami enakega vprašalnika s strani sodelavcev, udeležbo v delovnih aktivnostih in štiriletnimi izkušnjami sodelovanja v preučevanem podjetju, s čimer pridem do lastnih sklepov. Te metode dopolnim z interpretacijo globinskih intervjujev, opravljenih s šestimi vodji na različnih

nivojih. Objektivnost povečam še z anketnimi vprašalniki, v katerih sodelavci po petstopenjski Likertovi lestvici ocenjujejo avtentičnost vodij (Priloga 3). Hipotezo, da avtentični vodje vplivajo na pripadnost sledilcev, preverjam z razširjenim anketnim vprašalnikom (Priloga 4). Vanj vključim trditve Allen-Meyerjevega trikomponentnega modela, nekatere trditve Porterjeve skupine, raziskovalcev Cooka ter Walla (o čemer pišem v Tabeli 7), s čimer ocenim pripadnost sledilcev, in vprašanja, ki se nanašajo na ključne mehanizme, s katerimi avtentični vodje sledilcem posredujejo pozitivno vedenje in pripadnost: pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje, opolnomočenje in zaupanje. Na ta način pridobim podatke o osebni identifikaciji sledilcev z vodjo in tem, v kolikšni meri sledilci vidijo vodje kot tiste, ki so jim posredovali pripadnost in druge rezultate pozitivnega organizacijskega vedenja. Pri vodjih z nestrukturiranim intervjujem ugotavljam prisotnost pozitivnega povratnega toka na relaciji sledilec – avtentični vodja. V prid sekvenčnosti analize vsakokratni intervju nadgradim z drugim. Na osnovi teoretičnega in kvalitativnega raziskovanja na primeru preučevanega podjetja analiziram podatke, oblikujem ugotovitve in podjetju posredujem priporočila.

4.1.2 Omejitve raziskave

Med omejitve raziskave štejem vsebinske, metodološke in časovne. Vsebinske omejitve se nanašajo na sekundarne podatke, na katerih temeljita preučevana konstrukta. Preseči jih skušam z uporabo različnih virov. Obseg poslovanja je preobsežen, da bi ga lahko v celoti vključil v pričujoče delo, zato v raziskovalnem delu zajemam na osnovi teoretičnih konstruktov, lastnega opazovanja in izvedenih intervjujev ter anket izbrana ključna področja in problematiko. Za doseganje realnega konteksta, v katerem deluje preučevano podjetje, prikažem ključne dejavnike analiz PEST, s katero predstavim ključna podokolja podjetja, in SWOT, ki beleži prednosti, slabosti in nevarnosti ter priložnosti. Pri analizi ne uporabim celotne populacije, marveč vzorec 32-ih sodelavcev, ki ga glede na raznovrstno pokritost različnih oddelkov, hierarhičnih ravni in vodij ocenjujem za reprezentativnega.

Metodološke omejitve so povezane z izbranim metodološkim okvirom in možnostjo obstoja subjektivnega pogleda na tematiko, kar skušam preseči s triangulacijo in sekvenčno analizo. Ker avtentičnost vodij ni neposredno merljiva, marveč jo lahko ovrednotimo predvsem deskriptivno s formulacijo bolj/manj avtentičen/neavtentičen, za ugotavljanje avtentičnosti praviloma uporabljam opisni pristop lastnosti, vedenja in značilnosti vodij, ki temelji na izvedenem neposrednem opazovanju, globinskih intervjujih in anketnih vprašalnikih. Podobno velja tudi za pripadnost, ki je s čustveno, trajnostno in normativno komponento sicer merljiv konstrukt, a vseeno temelji na subjektivnih pogledih, zaznavah in dojemanih izpraševanih oziroma anketiranih udeležencev raziskave.

Med časovne omejitve pri raziskovalnem delu štejem čas izvedbe raziskave na primeru preučevanega podjetja, ki se je izvajala oktobra 2011. Raziskava je statična, medtem ko se preučevano podjetje, še posebno v luči razmer na trgu, vede in odziva dinamično. Kot

omejitev in olajševalno okolje hkrati štejem štiriletno sodelovanje s preučevanim podjetjem. Ker je v tem obdobju velik del vodstvenih kadrov in njihovih sodelavcev ostal nespremenjen, neposredno opazovanje in soudeležba v delovnih aktivnostih pripomoreta k večji objektivnosti časovne statike raziskave.

4.1.3 Načrt kvalitativne raziskave

V Tabeli 12 predstavljam metodološki načrt kvalitativne raziskave na primeru založniškega podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. Izhodišče predstavljajo v uvodu pričujočega dela prikazane hipoteze, ki jih skozi delo teoretično podpiram in razvijam ter zanje pripravim konceptualni model, na osnovi katerega v empiričnem delu preučujem zapisane hipoteze.

Tabela 12: Načrt kvalitativne raziskave na primeru podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o.

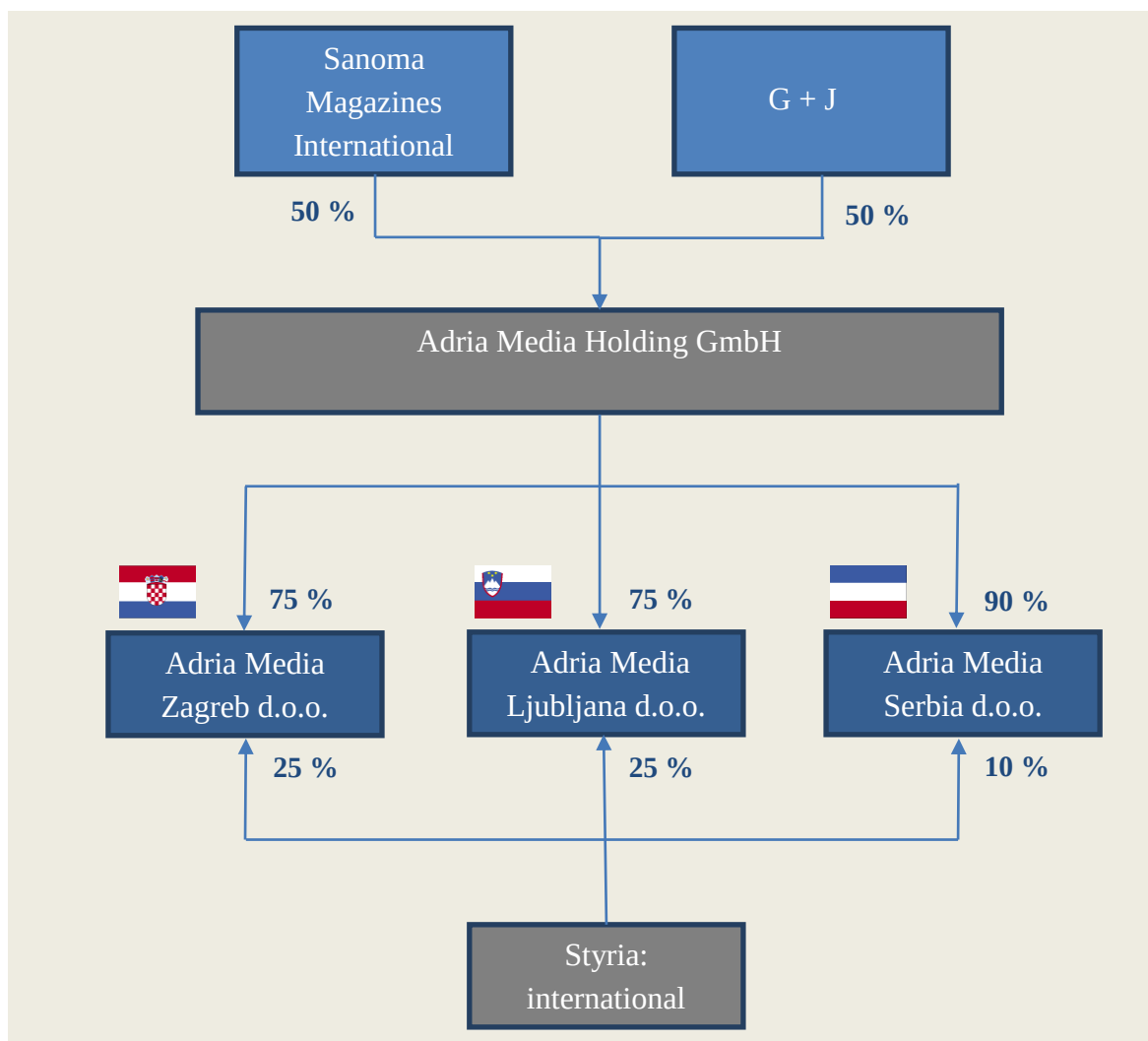
I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	
I. a Oblikovanje raziskovalnega vprašanja (R1)	I. b Oblikovanje hipotez modela (H1, H2, H3)
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA Validnost, zanesljivost, triangulacija	
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
III. a Sekundarna analiza podatkov	III. b Analiza vsebine pomembnih dokumentov
IV. KVALITATIVNI INTERVJU Nestrukturiran intervju vodij na različnih ravneh	
V. OPAZOVANJE UDELEŽENCEV	
V. a Opazovanje udeležencev (prikrito opazovanje brez udeležbe)	V. b Opazovanje s soudeležbo pri aktivnostih (odkrito opazovanje z delno udeležbo)
VI. OBDELAVA PODATKOV IN UREJANJE DOKUMENTACIJE	
VII. KVALITATIVNA ANALIZA PRIMERA	
VIII. INTERPRETACIJA REZULTATOV IN PRIPOROČILA VODSTVU	
IX. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

4.2 Predstavitev podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o.

4.2.1 Lastniška struktura

Podjetje Adria Media Ljubljana, založništvo in trženje d.o.o. (v nadaljevanju AML) se je razvilo iz leta 1998 nastalega podjetja Motomedia d.o.o. Je eno največjih založniških podjetij v Sloveniji in v svojem poslovnem portfelju združuje domače in tuje blagovne znamke. Lastniško ga obvladujeta avstrijska delniška družba Styria: international in skupina Adria Media Holding GmbH, ki sta jo leta 2006 v po deležih enakovrednem skupnem podvigu ustanovila založnika Sanoma Magazines International in največja evropska revijalna hiša Gruner + Jahr. Slednja ima okoli 13.300 sodelavcev in izdaja več kot 500 revij. V Sliki 20 prikazujem lastniško strukturo podjetja AML, ki je v skupini s hrvaškim in srbskim založniškim podjetjem.

Slika 20: Lastniška struktura podjetja AML



Vir: Prirejeno po AML, Interno gradivo, 2011.

4.2.2 Poslanstvo, vizija in cilji

Poslanstvo podjetja AML je za ljudi ustvarjati dodano vrednost inovativnih, navdihujočih, aktualnih in kakovostnih ter tehnično dovršenih medijskih vsebin in z odgovornim ravnanjem do vseh interesnih skupin obogatiti njihova življenja. Vizija je postati vodilni revijalni založnik in eno najmočnejših digitalnih medijskih podjetij v Sloveniji. Podjetje AML cilje vidi v doseganju vodilnega založniškega položaja na našem tržišču in krepitvi položaja v konkurenci digitalnih medijev. Strategija je usmerjena v zadovoljevanje potreb in personalizacijo želja njihovih bralcev in drugih interesnih skupin, obenem pa za sodelavce AML ohranjanje sproščenega profesionalnega delovnega okolja, polnega znanja in ustvarjalnosti. V prihodnje načrtujejo širitev obstoječih in ustvarjanje novih spletnih mest, nadaljevanje prodora na trg mobilnih in tabličnih aplikacij, zaradi česar krepijo svojo ekipo tudi na področju trženja digitalnih vsebin.

4.2.3 Ponudbena paleta

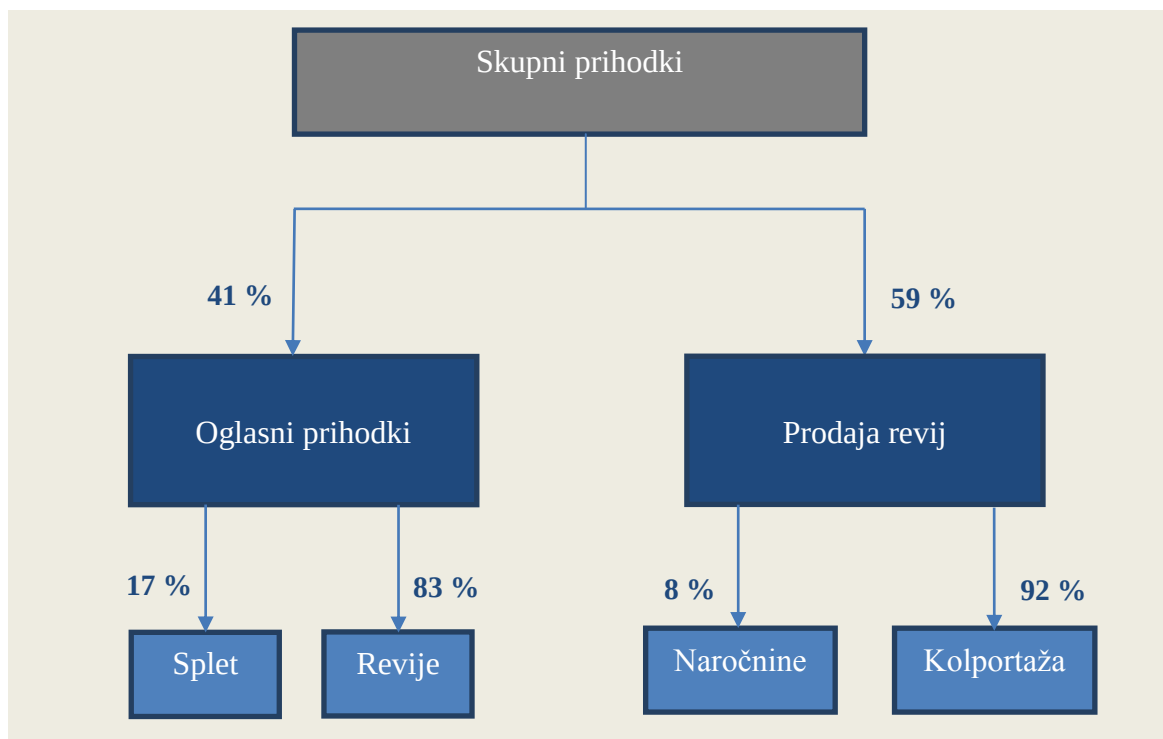
Redni program revij založbe AML obsega 12 tiskanih edicij, kamor sodijo: Avto magazin, Playboy, Cosmopolitan, Elle, Story, Sensa, Lea, Lisa, Lisa: Čarovnija okusa, Lisa: Moje stanovanje, Moj lepi vrt in Nova. Revije vsako leto dopolnjujejo s prilogami in posebnimi izdajami, ki so namenjene izdatnejšemu informiranju bralcev in negovanju rastoče potrebe po dodatnih, kakovostnih in usmerjenih vsebinah neodkritih segmentov trga.

4.2.4 Položaj medijskega tržišča in podjetja AML

V zadnjih letih se je predvsem vsled neugodnih gospodarskih gibanj in razvoja digitalnih medijev celotno tržišče tiskanih izdaj precej skrčilo. Zaradi tega je ugasnil marsikateri ambiciozni revijalni projekt, ki z dodano vrednostjo pri vsebini ni uspel kompenzirati visokih stroškov, povezanih s tiskanimi izdajami, v velikih težavah pa so se znašli tudi nekateri večji založniki. Podjetje AML se je neugodnim trendom zoperstavilo s prilagodljivo strategijo, ki vključuje ohranjanje delovnih mest, racionalizacijo stroškov, širitev na nove tržne segmente in povečanje produktivnosti. Vodstvo ugotavlja, da je prožen odziv posledica pripadnosti zaposlenih in njihove pripravljenosti vložiti trud v organizacijo. V zadnjih treh letih se je število rednih sodelavcev zmanjšalo za približno 2 % in znaša 114, s stroškovno konsolidacijo poslovanja, ki poleg odstotkovno enakega znižanja plač vsem rednim sodelavcem obsega predvsem nižje stroške zunanjih sodelavcev, pa pri stroških dela na letni ravni privarčujejo več kot 600.000 evrov. Ob tem so v podjetju diverzificirali svoj ponudbeni portfelj in začeli izdajati nov tednik ter vzpostavili tri nove spletne strani. Letošnje projekcije prikazujejo za 166 % večje prihodke digitalnih izdaj, celotni prihodki pa bodo ostali na podobni ravni kot leta 2010, čeprav se je trg v tem obdobju skrčil za 10 %. Po treh slabših letih letos pričakujejo skoraj trikratno znižanje izgube (na manj kot 300.000 evrov). Doseg tiskanih izdaj AML je več kot 600.000 bralcev (seštevek enega izida vsake revije), na spletnih straneh pa beležijo preko

300.000 različnih uporabnikov mesečno. V letu 2010 so zabeležili 337 izdaj s skupno 26.780 redakcijskimi stranmi v več kot 4,5 milijona revijah.

Slika 21: Prihodkovna struktura podjetja AML za obdobje 1–10/2011



Vir: Prirejeno po AML, Interno gradivo, 2011.

4.2.5 PEST in SWOT analiza

Za boljšo predstavitev in razumevanje delovanja podjetja AML in njegovega okolja v nadaljevanju zapisujem nekaj ključnih elementov PEST in SWOT analize.

4.2.5.1 PEST analiza

PEST analiza se uporablja za analizo širšega okolja in preučuje politično-pravne, gospodarske, socio-kulturne in tehnološke elemente (Hočevár, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 19). Ti ponavadi niso pod nadzorom podjetja in ga omejujejo, lahko pa so tudi osnova za priložnosti. Politično-pravni in gospodarski elementi so v primeru podjetja AML pogojeni predvsem z gospodarsko krizo in njenimi posledicami. Pomembno gospodarsko postavko predstavljajo naraščajoče cene surovin. Ena izmed konkretnih situacij, s katero so se pri AML srečali, je bila povezana tudi z napovedano stavko carinskih uradnikov, saj se revije podjetja tiskajo na Hrvaškem, kar bi pomenilo težave in zastoj pri distribuciji izvodov naročnikom in prodajnim mestom. Vodstvo se je pravočasno odzvalo na nevarnost in v akcijski načrt vključilo tiskarja iz Evropske unije, ki bi ga angažirali v primeru večjih težav na slovensko-hrvaški meji. V okvir pravnih elementov gre šteti tudi težave zaradi

slabo urejenega in sankcioniranega področja spoštovanja avtorskih pravic. Podjetje, ki se avtorstva strogo drži, je oškodovano na dveh ravneh, saj denimo za objavo fotografij tujih agencij, ki jih nekateri preprosto ukradejo, plačuje zahtevane zneske, in je poleg tega lahko še tarča kraje lastnih avtorskih del.

Med socio-kulturne elemente uvrstim potrošnike, ki na medijskem področju večinoma niso izobraženi glede kakovosti informacije, kar je povezano z množičnostjo informacij v tisku in predvsem na spletu. Slednje sodi tudi med tehnološke elemente, saj je razvoj spleta z omrežji, kot sta Twitter in Facebook, prinesel takojšnjo informiranost, kar pomeni, da so ostali mediji v časovnem zaostanku in morajo vsled tega dodano vrednost iskati na drugih področjih. Za uporabnika to pomeni, da ima takojšen dostop do najbolj svežih informacij, za medij pa priložnost za boljšo in personalizirano komunikacijo z uporabnikom ter veliko distribucijskih kanalov komunikacije.

Poleg tega se je v zadnjih nekaj letih povsem uveljavila digitalna fotografija, ki je izpodrinila analogno, in omogoča nižje stroške, hitrejšo uporabo in večje možnosti obdelave slikovnih datotek. Negativna plat digitalne fotografije je hitra rast fotografov, ki nimajo potrebnega znanja, in se z izdelki slabše kakovosti ter dumpinškimi cenami skušajo prebiti na medijsko tržišče. Ker so nekateri mediji v velikih finančnih težavah, so vsled varčevalnih ukrepov pripravljeni najeti fotografe amaterje, ki narekujejo padec kakovosti fotografij, in spreminjajo percepcijo bralcev o zahtevani kakovosti prispevkov. Z drugimi besedami to pomeni, da povprečen bralec večinoma ne zazna vrhunske fotografije, oziroma mu le-ta ne predstavlja več tolikšne dodane vrednosti. S tem imajo v osnovi več težav mediji, ki kljub množičnosti in pospešeni objavi prispevkov ter ob njihovem hkratnem hitrejšem zastarevanju, vztrajajo pri kakovostni fotografiji in njeni obdelavi. Po drugi strani pa je to prednost za tiste medije, ki znajo izkoristiti dejstvo, da se je povečala razlika med kakovostnimi in nekakovostnimi informacijami.

4.2.5.2 SWOT analiza

S SWOT analizo, v slovenski terminologiji PSPN matriko, identificiram prednosti (angl. *Strengths*) in slabosti (angl. *Weaknesses*), ki se nanašajo na podjetje, ter priložnosti (angl. *Opportunities*) in nevarnosti (angl. *Threats*), ki izvirajo iz okolja podjetja. Analizo lahko apliciramo na posameznika, proizvod, skupino proizvodov, podjetje, trg, konkurenco in podobno. V pomoč nam je pri strateškem odločanju za orientacijo, kam usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali jih okrepiti in drugo (Pučko, 2003). Prednosti vplivajo pozitivno na doseganje določenega cilja in so povezane veščinami, viri in sposobnostmi, ki jih ima podjetje v primerjavi s konkurenco. Slabosti predstavljajo področja, ki jih je treba izboljšati in področja, kjer je podjetje ranljivo. Priložnosti so v osnovi zvečine izven nadzora posameznega podjetja, a vanje vseeno vključujem še nekatera interna področja delovanja AML, kjer obstaja največ rezerv. Nevarnosti zajemajo negativne vplive, na katere podjetje nima nadzora, zato jih mora pravočasno identificirati

in se jim s prožnim delovanjem ustrezno prilagoditi. V primeru medijsko založniške dejavnosti obstajajo utemeljene nevarnosti trajne spremembe trga, ki so povezane s krizo, upadom zanimanja za tiskane medije, razvojem digitalnih vsebin in aplikacij ter izobraževanjem percepcije uporabnika v smeri takojšnjih, manj kakovostnih informacij. Nevarnosti gre nujno preučiti že danes in zanje pripraviti ustrezno strategijo. V Tabeli 13 navajam nekatere ključne elemente SWOT analize na primeru podjetja AML.

Tabela 13: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja AML

SWOT analiza podjetja AML	
PREDNOSTI	
• Revijalni portfelj tvorijo tudi ugledne in uveljavljene tuje blagovne znamke (Playboy, Cosmopolitan, Elle), ki dvigajo ugled podjetja in kažejo na kakovost, ki jo le-to pri svojem poslovanju zasleduje. • So edini v Sloveniji s samostojnim oddelkom za obdelavo fotografij. • Veliko tiskanih izdaj in okrepljena prisotnost na spletu ter v mobilnem svetu ponujajo široko paleto oglaševalskih možnosti in posameznim naročnikom ukrojene oglaševalske pakete. • Poleg oglaševalske še vsebinska korist sinergij navzkrižnega vpliva različnih vrst medijev. • Zaradi velikega števila tiskanih izdaj in dosega so prisotne ekonomije obsega in boljši položaj pri pogajanjih s tiskarjem. • Izdaje iz različnih vsebinskih področij so vzvod za interno oglaševanje drugih prihajajočih ali aktualnih izdaj AML, kar za podjetje pomeni nižje stroške in večji doseg oglaševanja. • Prilagodljiv delovni čas pomeni večjo prožnost usklajevanja delovnega in zasebnega življenja sodelavcev. • Mogoča je rotacija sodelavcev med revijami oziroma sodelovanje z drugimi revijami v okviru AML, kar pomeni, da ima vodstvo na voljo večji nabor internih piscev, fotografov in tehnikov. • Starostna struktura zaposlenih je v prid dolgoročnim načrtom z enako zasedbo sodelavcev. • Opolnomočenje sodelavcev za posamezne, tudi večje projekte. • Vodstvo je v skoraj nespremenjeni sestavi rastlo skupaj s podjetjem. • Samostojna kadrovska služba kljub sorazmerni majhnosti podjetja.	
SLABOSTI	
• Visoki stroški tiskanih izdaj glede na splet in mobilno tehnologijo. • Težje stroškovno konkuriranje medijem, ki stavijo na slabšo kakovost in nižjo ceno. • Komunikacijske težave med oddelki in vertikalno med nivoji. Slabost tudi fizična dislociranost oddelkov. • Sistema izobraževanja in nagrajevanja nista formalno opredeljena. • Podjetje nima načrtno opredeljenega procesa načrtovanja in zasledovanja družbene odgovornosti do različnih interesnih skupin. Akcije se pojavljajo priložnostno. • Pomanjkanje raziskav odziva tržišča na edicije podjetja AML. • Posamezni oddelki se večinoma držijo zase. Ni druženj celotnega podjetja s ciljem povečevanja sodelovanja in pripadnosti – vodstvo timbiling vidi kot potezo za kratkoročne rezultate. • Vsebina tiskanih izdaj še vedno narekuje spletno vsebino. Splet je še vedno bolj podpornega kot samostojnega značaja, zato še ne dosega svojega potenciala. • Obremenjenost kadrov, ki delajo za različne blagovne znamke znotraj podjetja.	

se nadaljuje

nadaljevanje

SWOT analiza podjetja AML
PRILOŽNOSTI
• Izkoristiti moč blagovnih znamk obstoječega portfelja in jih uporabiti za različne proizvode in storitve. • Krepitev investicij in aktivnosti na mobilnem delu, kjer so uporabniki za razliko od klasičnih spletnih strani informacije pripravljeni plačevati. • Krepitev segmenta B2B, ki predstavlja priložnost za dolgoročnejše sodelovanje in oglaševalske sinergije. • S personaliziranimi storitvami izkoristiti priložnosti spleta za zadovoljevanje potreb nišnega uporabnika. • Definiranje in zasledovanje ciljnih aktivnosti različnih vrst sodelovanja z okoljem. • Organizacija javnih in ekskluzivnih dogodkov pod vsebinskim in medijskim okriljem AML. • Stalna nevihta možganov, identificiranje in nagrajevanje inovativnih paketov za oglaševalce: poudarek na krepitvi kreativnih aktivnosti trženjskega oddelka.
NEVARNOSTI
• Kriza in posledično krčenje medijskega trga s slabimi prihodnjimi obeti. • Rast cen surovin. Papir se kot pomembna postavka po obdobju nižjih cen hitro draži. Dražijo se tudi prevozi. • Visoka stopnja rivalstva med konkurenti na vseh področjih. • Potencial tiskanih izdaj v primerjavi z digitalnimi in mobilnimi. • V splošnem majhna trg in doseg ter manj oglaševalskega denarja ob enakih stroških glede na tujino. • Razpad sistema vrednot avtorskih pravic. • Vsled izpeljave stroškovne konsolidacije nadaljevanje padanja domačih vsebin v licenčnih revijah. • Zelo hiter cikel razvoja in zastaranja novih produktov, ki lahko zastarijo, še preden se investicija izplača. • S poplavo medijev z nizkokakovostnimi informacijami se začena vplivati na percepcije uporabnikov o tem, kakšne so njihove potrebe glede medijskih vsebin.

4.3 Potek raziskave, analiza pridobljenih podatkov in interpretacija rezultatov

V nadaljevanju predstavljam potek raziskave, soočim nekatere podatke, grafično in tabelarično strnem ocene, interpretiram rezultate in opozorim na zanimivosti.

4.3.1 Avtentičnost vodij

Glede na postavljene hipoteze in lastni konceptualni model procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti v raziskavi najprej ugotavljam avtentičnost vodij, kot sem jo definiral v teoretičnem poglavju konstrukta avtentičnega vodenja. Preverjam trditev, da v podjetju AML identificiram avtentične vodje. Metodološko ta del raziskave vključuje prikrito opazovanje, opazovanje z delno soudeležbo, nestrukturiran intervju z vodji in ocenjevanje s strani sodelavcev. S tem omogočim navzkrižno preverjanje raziskovalnih zaključkov in zagotovim njihovo večjo objektivnost. Po koncu globinskega intervjuja vodje izpolnijo anketni vprašalnik o elementih psihološkega kapitala (Priloga 2), kakršnega izpolnijo tudi

njihovi sodelavci. S tem od vodij zahtevam samoocenjevanje in samoidentifikacijo elementov psihološkega kapitala, s čimer dobim dodaten vpogled v njihovo poznavanje in priznavanje resničnega jaza. Obenem psihološki kapital predstavlja vez s sledilci in enega izmed mehanizmov ustvarjanja in krepitev pripadnosti. Ker enak anketni vprašalnik izpolni tudi 32 njihovih sodelavcev, lahko ob upoštevanju razumljive pristranosti obeh strani primerjam ocene elementov psihološkega kapitala in s tem jakost prenosa avtentičnosti tako na strani vodij, kot tudi pri sodelavcih. S pomočjo prikritega opazovanja, delne soudeležbe in nestrukturiranih intervjujev izpolnim anketo z elementi avtentičnega vodenja (Priloga 1), pri zapisani oceni avtentičnosti pa upoštevam še ocene sodelavcev, ki se neposredno dotikajo avtentičnosti (Priloga 3) in triangulaciji v prid posredno ocenjevanje avtentičnosti iz v osnovi drugima tezama namenjenega vprašalnika (Priloga 4).

Tabela 14: Avtentične lastnosti vodij podjetja AML

Vodja	Avtentične lastnosti
Vodja 1	• Je vodja srednje vodstvene ravni. • Odlikujejo ga inteligenca, miselna prožnost in multidisciplinarnost. • Ima razvito potrebo po samozavedanju in samoregulaciji, na osnovi česar utemeljuje in operacionalizira svoj slog vodenja in delovanje oddelka. • Svojega znanja ne skriva in ga je pripravljen deliti s sodelavci. • Sodelavce opolnomoči tudi za težje naloge in jim pusti svobodo pri delu. • Ne vodi z ukazovanjem. • Je original, in ne kopija.
Vodja 2	• Je vodja srednje vodstve ravni. • S sodelavci ima odprte in pristne odnose, ki jim dajo vedeti, da so pomembne osebe. • Je samozavesten, odločen in pozitivno usmerjen, kar uspešno kanalizira v korist sodelavcev. • Besedam sledijo dejanja, zato mu sodelavci zaupajo. • Ne vmešava se v stroko sodelavcev, hkrati pa podpira njihove strokovne argumente. • S sodelavci ne tekmuje, ampak sodeluje. • Znotraj oddelka širi pristne vrednote, cilje in ideale.
Vodja 3	• Je nadrejen srednjemu vodstvu. • Odlikujeta ga inteligenca in iznajdljivost, v okviru katere ima pripravljen odgovor na vsako zastavljeno vprašanje. • Zagovarja svoj kolektiv in mu zaupa. • S sodelavci ne tekmuje, ampak sodeluje, in jih načrtno opolnomoči. • Je samozavesten, odločen, avtoritativen in čustveno stabilen. • Je original, in ne kopija. • Tudi v kriznih razmerah ohranja enak odnos s sodelavci.
Vodja 4	• Je nadrejen srednjemu vodstvu. • Strokovnjak za tempiranje poslovnih odločitev. • Odlikujejo ga inteligenca, čustvena stabilnost, vztrajnost in samozavest. • Ima avtoriteto, a jo uveljavlja z umirjenim pristopom. • Je pristaš sproščenega delovnega vzdušja. • Zagovarja tezo, da morajo besedam vedno slediti dejanja.

se nadaljuje

nadaljevanje

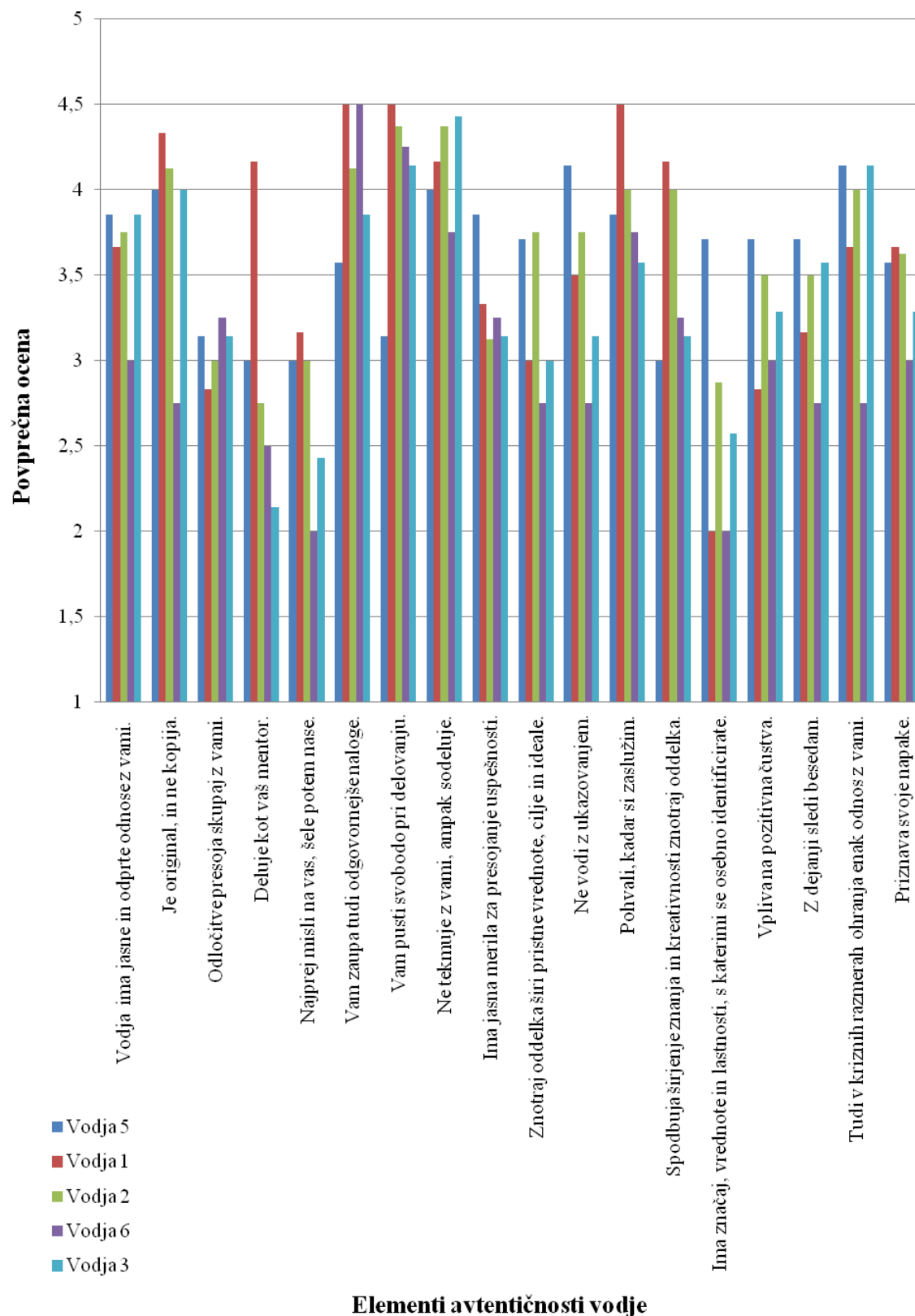
Vodja	Avtentične lastnosti
Vodja 5	• Je nadrejen srednjemu vodstvu. • Tudi v kriznih razmerah ohranja enak odnos s sodelavci. • Je umirjen in ne vodi z ukazovanjem. • Odlikujejo ga profesionalizem, odločnost, samozavest in sodelovanje. • S sodelavci ne tekmuje, ampak sodeluje. • Ima jasna merila za presojanje uspešnosti.
Vodja 6	• Je vodja srednje vodstvene ravni. • Sodelavcem zaupa tudi odgovornejše naloge in jim pusti svobodo pri delovanju. • Večinoma pohvali, kadar si sodelavci to zaslužijo. • S svojimi sodelavci ne tekmuje, ampak z njimi sodeluje.

V Tabeli 14 strnem nekatere izstopajoče avtentične lastnosti izbranih vodij podjetja AML. Nestrukturirani intervjuji, ocenjevanje od sodelavcev in opazovanje z udeležbo so pokazali, da imajo vodje podjetja AML jasno izraženih precej avtentičnih lastnosti, medtem ko se nekatere druge približujejo neavtentičnemu vedenju. Vodje so v globinskih intervjujih na vprašanje o dobrem vodji odgovorili z naštevanjem lastnosti avtentičnih vodij, čeprav se s pojmom avtentičnega vodenja do tistega trenutka še niso srečali. Dober vodja se mora po njihovem mnenju identificirati s tem, kar počne, ukvarjati se mora s svojim delom in ne s samim seboj, imeti mora odprt in pozitiven odnos do sodelavcev, kar se pokaže predvsem v kriznih situacijah, besedam morajo slediti dejanja, ljudje mu morajo zaupati, dober vodja vidi celoto in ozadja, zna motivirati sodelavce in jih opolnomočiti tudi za zahtevnejše projekte, ustvarja pozitivno vzdušje in širi optimizem, je čustveno inteligenten in od drugih ne zahteva stvari, ki jih sam ne bi delal.

Sodelavci, ki so ocenjevali svoje vodje, so razen v primeru enega nadrejenega mnenja, da so vodje originali in ne kopije. To dokazujejo povprečne ocene 4 in več. Vodjem je skupna tudi lastnost, da do sodelavcev gojijo zaupanje in so jih pripravljene opolnomočiti za pomembnejše projekte ter jim pri delovanju pustiti svobodo. Med lastnosti, ki odlikujejo intervjuvance, štejem še samozavest, odločnost, čustveno stabilnost, optimizem in sproščeno vedenje. Svoje znanje in vrednote so pripravljene deliti s sodelavci, vedoč, da s tem pozitivno vplivajo na njihovo zaupanje in delovanje podjetja. So pristaši prilagodljivega načina dela in sodelavcev ostreje ne nadzorujejo. Znotraj svojih oddelkov spodbujajo širjenje znanja in kreativnosti. Sodelavci menijo tudi, da njihovi vodje kljub kriznim časom niso spremenili svojega odnosa do njih. Pri vodenju dajejo pomen transparentnosti in odprtemu ter pozitivnemu odnosu. Izračun povprečne ocene ocenjevanih avtentičnih lastnosti vodij kaže, da so vsi dobili oceno, višjo od 3. Sodelavci torej v povprečju ocenjujejo, da njihovi vodje izkazujejo lastnosti avtentičnih vodij, ali pa so blizu temu. Najnižje povprečje znaša 3,07 in je rezultat ocen vodje, ki ga njegovi sodelavci ne vidijo kot originalnega (ocena 2,75), mu pripisujejo značaj, vrednote in ideale, s katerimi se sami ne bi poistovetili (ocena 2,00), menijo pa tudi, da najprej misli nase in šele potem na druge (ocena 2,00). Zato je razumljivo, da ga ne vidijo kot mentorja (ocena 2,50) in kot nekoga, ki bi

danim besedam vedno sledil z dejanji (ocena 2,75). Povprečne ocene sodelavcev o avtentičnih lastnostih vodij zgoščeno prikazujem na Sliki 22.

Slika 22: Povprečne ocene sodelavcev o avtentičnih lastnostih vodij



Kot prikazuje Slika 22, je za vodje značilno, da pri nekaterih lastnostih posamično sežejo do najvišje, v povprečju pa do zelo visoke ocene, a imajo obenem slabši izplen pri kakšni drugi trditvi. Eden izmed vodij sodeluje s sodelavci, deluje kot njihov mentor in spodbuja opolnomočenje ter svobodo pri delu (ocena 4,50), a mu sodelavci vseeno ne priznavajo značaja in vrednot, s katerimi bi se osebno identificirali (ocena 2,00). Ta lastnost v povprečju skrbi za nižjo skupno oceno vodij, razen pri Vodji 5, ki izkazuje najbolj uravnoteženo stanje in v povprečju pri nobeni izmed lastnosti ne dosega ocene, nižje od 3. Opažam tudi, da so pri nekaterih vodjih precejšnje razlike med ocenjevalci, kar lahko pomeni, da sta se znotraj oddelka formirali skupini, pri čemer ena vodjo podpira, druga pa manj. Glede na zapisano ugotavljam, da ocenjevani vodje podjetja AML razen v enem primeru izkazujejo avtentične lastnosti, s čimer potrjujem prvo hipotezo, in sicer, da lahko v podjetju AML identificiram avtentične vodje.

4.3.2 Pozitivni psihološki kapital vodij

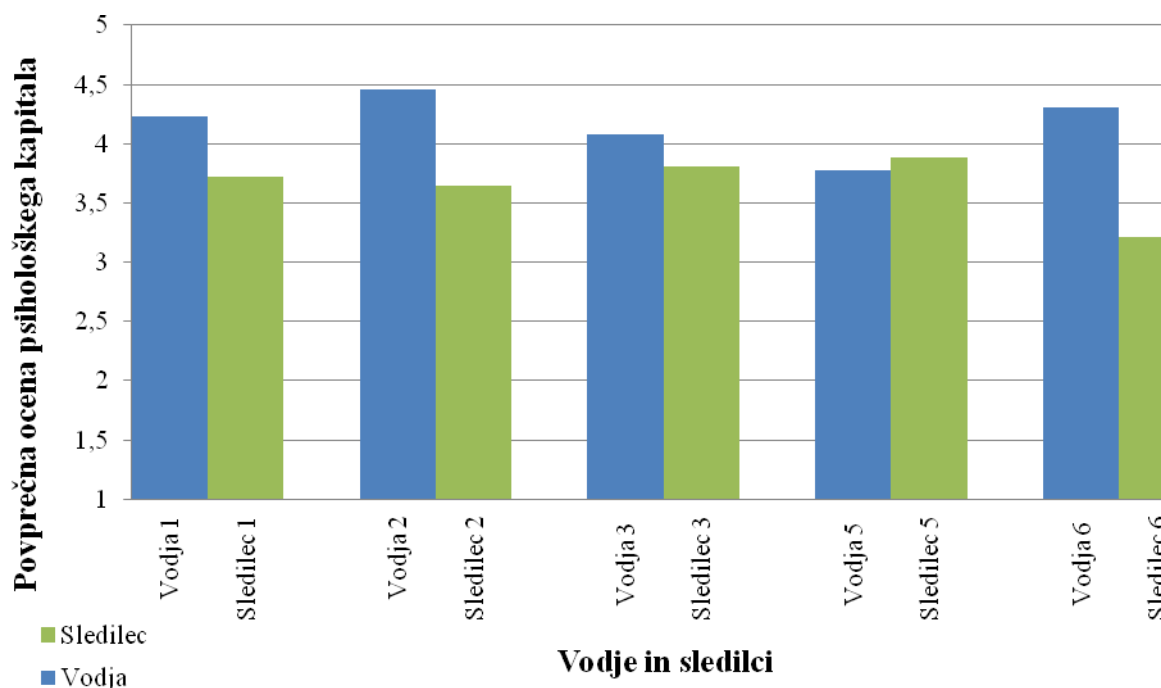
V raziskavi preučujem tudi pozitivni psihološki kapital vodij (Priloga 2). Vodje, ki izpolnijo anketni vprašalnik o prisotnosti elementov psihološkega kapitala, s tem izvedejo samoocenjevanje, ki ga lahko, ko na enaka vprašanja odgovarjajo sodelavci, tolmačim ne samo z vidika prenosa avtentičnih lastnosti na sledilce, marveč tudi skozi s tem pridobljeno poznavanje resničnega jaza vodij. Rezultat je pričakovan, saj se vodje v povprečju ocenjujejo z višjimi ocenami, kot jih ocenjujejo sledilci. Izjema je Vodja 5, katerega sledilci v povprečju ocenjujejo, da so njegovi samozavest, optimizem, upanje in prožnost, s katerimi svoj namen, čustva, vrednote in cilje prenaša na sledilce, izkazani bolje, kot je mnenja Vodja 5 sam. Skoraj 60 % anketirancev je Vodjo 5 bolje od njega samega ocenilo tudi v absolutnem smislu.

Zaradi boljše preglednosti prikazujem le skupno povprečje dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala, kot jih vidijo posamezni vodje in sledilci. Čeprav so empirične raziskave pokazale, da imajo samozavest, optimizem, upanje in prožnost različno veljavo, je za vse značilen enak temeljni mehanizem, in sicer v obliki pozitivne posredovalne motivacije, zaradi česar jih lahko obravnavamo tudi kot celoto. Odstopanja med povprečnimi ocenami vodij in sledilcev so v razponu kvečjemu pol ocene, razen v dveh primerih. Pri prvem je v povprečju razlika več kot eno oceno in potrjuje ugotovitev iz prejšnjega podpoglavja, da sodelavci enemu izmed vodij ne pripisujejo pretirane avtentičnosti. Sodelavci mu v prenosu avtentičnosti v povprečju podeljujejo najnižjo oceno izmed vseh (3,21), še posebno kritični pa so pri elementih ustvarjanja pozitivnega okolja, povečevanja optimizma in povečevanja upanja, kjer se vodja v povprečju ocenjuje z oceno 4,33, sodelavci pa mu v povprečju prisojajo skoraj dve oceni manj, le 2,42. Pri vseh ostalih vodjih se povprečne ocene sledilcev glede psihološkega kapitala vodij gibljejo med 3,65 in 3,81. Večjo razliko med samoocenjevanjem vodje in ocenami sledilcev opazim tudi pri Vodji 2, kateremu je približno 35 % anketirancev pripisalo izrazito slabše ocene od ostalih anketirancev. Slednji so v povprečju dosegli 91 % povprečne samoocene vodje, skupina

slabših ocenjevalcev pa le 67 %. Ocenjevalna polarizacija je opazna tudi pri Vodji 1, kjer sta mu dva anketirana sodelavca pripisala celo večje zasluge pri mehanizmu pozitivnega psihološkega kapitala, kot si jih je vodja sam. Po uravnoteženosti izstopata Vodja 3 in Vodja 5, katerih sledilci so z natančnostjo 0,11 in 0,27 ocene glede na vodje ocenili vodjin psihološki kapital.

Ne glede na posamične razlike pa je v povprečju vsem vodjem skupno, da so samozavestni, da zaupajo v lastne sposobnosti in obenem verjamejo v sodelavce in njihove sposobnosti. Pri teh elementih pozitivnega psihološkega kapitala se ocene vodij in sledilcev večinoma skoraj povsem ujamejo. Glede na zapisano ugotavljam, da se vodje zavedajo mehanizma, s katerim vplivajo na prenos vrednot, čustev, namena in ciljev na sledilce, in ga uporabljajo, kar v povprečju potrjujejo tudi ocene sledilcev. S tem dopolnujem osnovo za preučevanje pripadnosti sledilcev v poglavju 4.3.4. Iz nadaljnega raziskovanja izključujem vodjo, ki glede na ocene prikazuje premalo avtentičnih lastnosti, oziroma te lastnosti kaže v premajhnem obsegu in ima še slabše razvit mehanizem prenosa avtentičnosti. Na Sliki 23 zgoščeno prikazujem primerjavo ocen psihološkega kapitala vodje, kot ga ocenjujejo vodje in sledilci.

Slika 23: Primerjava povprečnih ocen psihološkega kapitala vodje od vodij in sledilcev



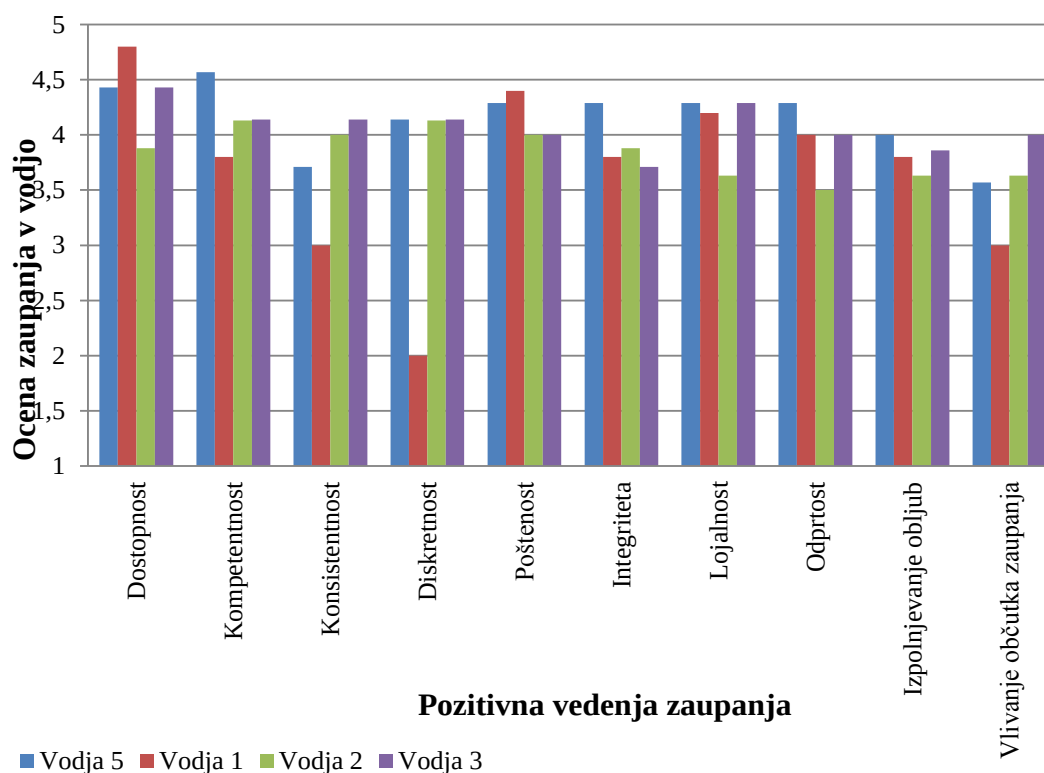
4.3.3 Zaupanje v vodje

Sledilčevo zaupanje v vodjo je psihološko stanje, ki vključuje pozitivna pričakovanja o namenih in vedenju vodje v tveganih situacijah (Gao, Janssen & Shi, 2011, str. 788). Ko sledilci verjamejo vodstvu, da deluje v okviru dimenzij avtentičnega vodenja, v svoje vodje

izkazujejo večje zaupanje in so hkrati pripravljeni vložiti več časa in resursov v prihodnje pozitivne izide (Clapp-Smith et al., 2009, str. 229; Wasti et al., 2007, v Ceri-Booms, 2010, str. 235). Zaupanju v lastnem konceptualnem modelu na Sliki 19 na podlagi teoretičnih opredelitev pripisujem podobno vlogo kot psihološkemu kapitalu, saj služi kot mehanizem prenosa avtentičnosti na sledilce, katerih okrepljena samozavedanje in samoregulacija pripomoreta k večji pripadnosti.

Na koncu Priloge 4 anketirancem ponudim 10 trditev, ki po Butlerju (1991, v Cotzee, 2005, str. 12) predstavljajo pozitivna vedenja za izgradnjo medsebojnega zaupanja. Ugotavljam, da po ocenah sledilcev v povprečju vsi preučevani vodje izkazujejo visoko raven zaupanja (skupno povprečje 3,95), kar je videti tudi na Sliki 24. Pri posameznih elementih se s skupno povprečno oceno 4,33 najbolje odrežejo pri dostopnosti, s 4,19 sledi kompetentnost, nato s 4,15 poštenost in s 4,07 lojalnost. Zanimivo, da je dobrim ocenam navkljub občutek zaupanja nekoliko slabši (3,59). Pri povprečjih posameznih vodij prednjači Vodja 5 s kompetentnostjo (4,57) in dostopnostjo (4,43) in ima tudi sicer najvišjo povprečno oceno (4,16). Pri vseh vodjih so ocene po elementih sorazmerno uravnotežene, največje odstopanje ugotovim pri Vodji 1, ki si za svojo diskretnost v povprečju zasluži le oceno 2, kar je več kot oceno in pol slabše od njegovega skupnega povprečja. Glede na pridobljene ocene zaupanja in psihološkega kapitala vodij pri tistih z najvišjimi ocenami pričakujem potrditev njihovega vpliva na pripadnost sledilcev v naslednjem podpoglavju.

Slika 24: Povprečne ocene pozitivnih vedenj za izgradnjo zaupanja za posamezne vodje



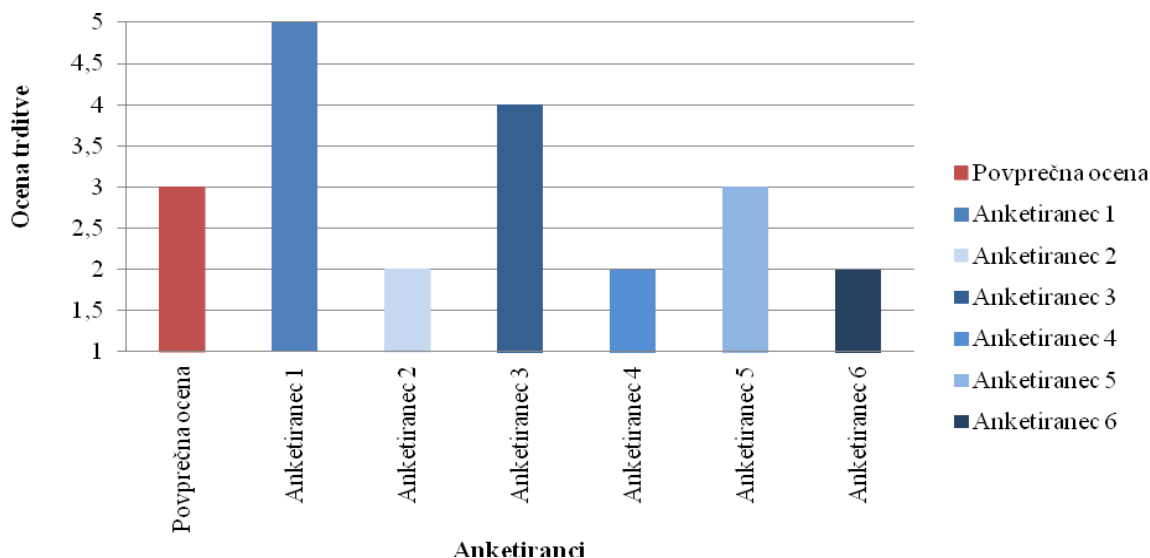
4.3.4 Pripadnost

V prejšnjih podpoglavjih ugotavljam, da lahko v podjetju AML identificiram avtentične vodje, ki imajo v različnih obsegih, vselej pa nad nevtralno oceno, razvita mehanizma pozitivnega psihološkega kapitala in zaupanja, s katerima v konceptualnem modelu prenašajo elemente samozavedanja in samoregulacije na sledilce. Posledica tega v predstavljenem modelu je, da s tem vplivajo na krepitev samozavedanja in samoregulacije sledilcev ter s tem pripadnosti sledilcev, kar povratno vpliva na povečanje zaupanja do vodij in njihov razvoj. Priloga 4 je zasnovana tako, da poleg identifikacije elementov avtentičnosti vodij, njihovega psihološkega kapitala in zaupanja vanje, zastavlja še trditve o pripadnosti sledilcev. Osnovo predstavljajo trditve Allen-Meyerovega trikomponentnega modela (Allen & Meyer, 1990, str. 6, 7), pri čemer se osredinjam predvsem na čustveno komponento, v zvezi s katero je že Kliuchnikov (2011, str. 83) pokazal, da obstaja njena značilna pozitivna povezava z avtentičnim vodenjem. To dokazuje teoretično predpostavko, da imata moralna drža avtentičnega vodje in razvoj avtentičnih sledilcev, ki delijo vodjine vrednote in prepričanja, vpliv na moč sledilčeve identifikacije z vodjo in organizacijo. Raziskovalec še ugotavlja, da avtentično vodenje pomaga pri gradnji močnih organizacij s pripadnimi sodelavci, ki delijo vizijo in cilje vodstva in organizacije in tako dosežejo več, kot bi dosegli ob zasledovanju le lastnih interesov. Allen-Meyerjevemu modelu dodajam še nekaj trditvev Porterja in Cooka ter Walla (v Commeiras & Fournier, 2001, str. 242 in Ashman, 2007, str. 17–20). Oblikujem tudi svoje trditve, ki usmerjajo pripadnost na vodje, oziroma opredelijo razmerje med pripadnostjo vodji, zastopanim blagovnim znamkam in organizaciji. Trditve in vprašanja so v prid triangulaciji zastavljena tako, da v različnih delih anketnega vprašalnika namestim navzven sicer različna, a vsebinsko podobna vprašanja. Odgovore anketirancev pomagajo pojasniti podvprašanja, ki iščejo razloge za dano oceno določene trditve. Pri vodjih, ki po ugotovitvah neposrednega opazovanja, globinskih intervjujev in anketnega vprašalnika sledilcev izkazujejo najvišje ocene pri avtentičnosti, pozitivnem psihološkem kapitalu in zaupanju, pričakujem večjo pripadnost vodji in potrditev druge hipoteze. Za vodje z nižjimi ocenami v omenjenih kategorijah, ki so glede na ocene torej manj avtentični in imajo manj izkoriščene mehanizme prenosa avtentičnih lastnosti na sledilce in s tem vpliv na njihovo pripadnost, pa pričakujem pripadnostno uvrstitev za blagovno znamko in organizacijo.

Ugotavljam, da na primeru podjetja AML anketiranci pri posameznih trditvah o pripadnosti znotraj teh trditvev zavzemajo stališča, ki se med seboj močno razlikujejo. Pri nekaterih trditvah so zastopane vrednosti v razponu od 1 do 5, kar povezujem z že omenjeno polarizacijo mnenj znotraj oddelkov. Povprečne ocene posameznih trditvev so tako dostikrat blizu tri, kar pa v primeru velikega razpona podeljenih ocen še zdaleč ne pomeni nevtralne ocene. Trditvev »Če bi se naša organizacija znašla v slabem finančnem položaju, bi jo težko zapustil/-a«, je ena takšnih. Ocene po vodjih se v povprečju gibljejo med 2,50 in 3,63, a so posamezni ocenjevalci podeljevali ocene v največjem razponu, med 1 in 5. Na podoben način je ocenjevana tudi trditev »Zaradi vodje mi organizacija pomeni

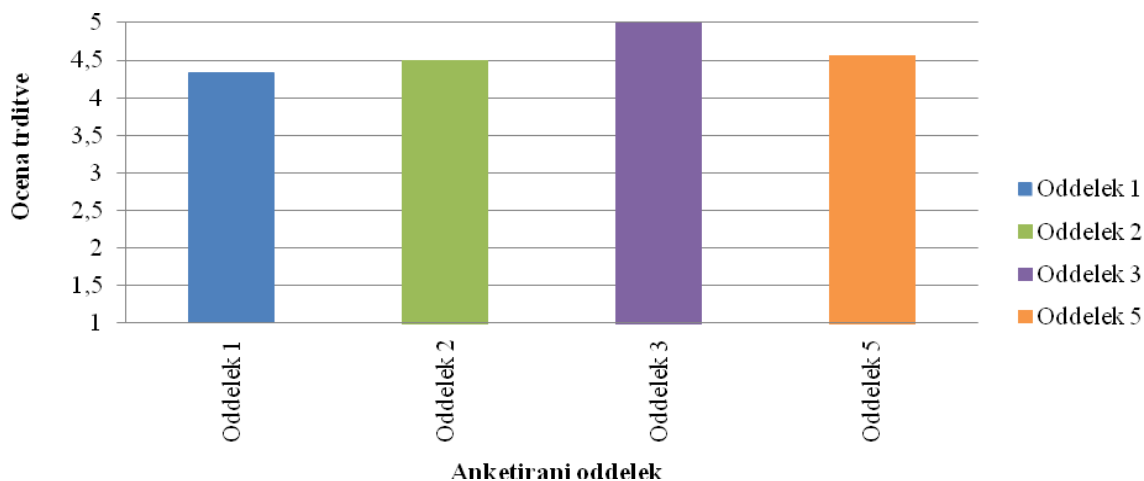
več, kot bi mi sicer«. V tovrstnih primerih nam povprečna ocena kaže izkrivljeno sliko, saj ocene anketirancev okoli nje izkazujejo precejšnjo razpršenost. Slika 25 kaže primerjavo povprečne ocene z ocenami posameznikov pri zadnji trditvi za enega od oddelkov.

Slika 25: Povprečna ocena trditve v primerjavi z ocenami posameznikov



Povsem nasprotno stanje ugotovim pri trditvi »Zelo bi me razveselilo, če bi izvedel/-a, da sem z dobro opravljenim delom pripomogel/pripomogla k boljšemu poslovanju organizacije«, kjer so posamezne ocene koncentrirane okoli povprečne ocene. Tu so povprečne ocene torej ustrezna mera, saj se ocene posameznih anketirancev razlikujejo za kvečjemu eno oceno, kar velja za vse anketirane oddelke. V zvezi s to trditvijo, ki je odlično ocenjena, v kasnejšem poglavju zapišem priporočilo za vodstvo podjetja. Slika 26 prikazuje povprečne ocene anketirancev pri tej trditvi za preučevane oddelke.

Slika 26: Povprečne ocene trditve »Zelo bi me razveselilo, če bi izvedel/-a, da sem z dobro opravljenim delom pripomogel/pripomogla k boljšemu poslovanju organizacije«



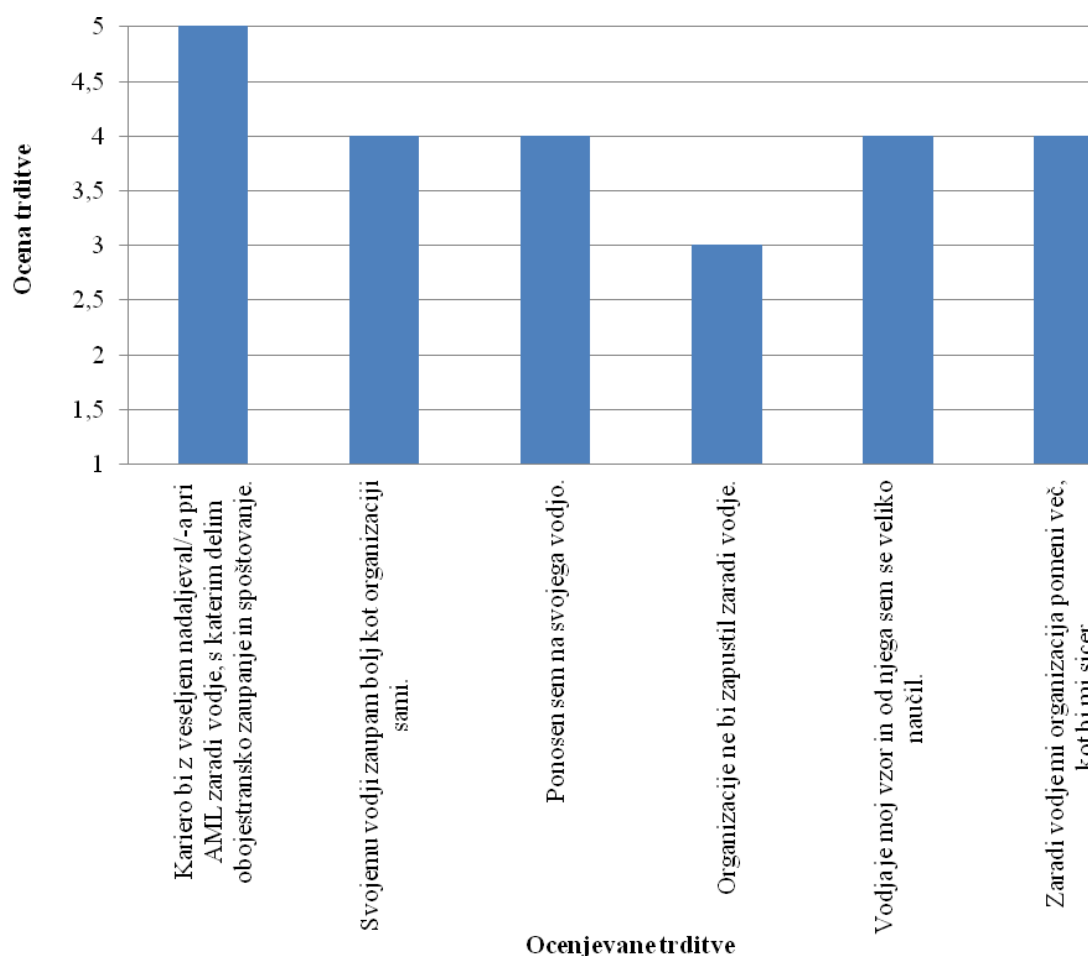
Podobno enotno so se anketiranci opredelili pri trditvah »Pomembno je, da mi organizacija omogoča usklajevanje delovnega in zasebnega življenja« (skupna povprečna ocena 4,37), »Odločitev za zaposlitev v organizaciji, v kateri trenutno delam, je bila ena izmed mojih napak« (skupna povprečna ocena 1,52), »Delamo v sproščenem delovnem okolju« (skupna povprečna ocena 4,26) in »Raje delam v organizaciji, ki jo imam rad, kot pa v kakšni, ki mi ponuja malo boljšo plačo« (povprečna ocena 4,19).

Kljub skoraj plebiscitni enotnosti ocen pri nekaterih trditvah, pa je v celoti gledano veliko trditev s širokim razponom ocen – tako znotraj oddelka, kakor tudi med oddelki. Zaradi tega ne morem podati splošne ocene o vplivu avtentičnih vodij na pripadnost sledilcev, česar ne morem storiti niti za posamezne oddelke. Pokazala se je polarizacija posameznih anketirancev, ki ne pusti sklepati na celoto.

So bili pa slednji, razen izjem, pri katerih sem mnenja, da ocenjevalci trditev bodisi niso razumeli bodisi so jih površno prebrali, dosledni pri na prvi pogled različnih vprašanjih, a z podobnim vsebinskim kontekstom. Kot primer navajam trditev »Kariero bi z veseljem nadaljeval/-a pri AML zaradi vodje, s katerim delim obojestransko zaupanje in spoštovanje«. Trditev deluje v vsebinskem kontekstu s trditvami »Ponosen sem na svojega vodjo«, »Zaradi vodje mi organizacija pomeni več, kot bi mi sicer«, »Svojemu vodji zaupam bolj kot organizaciji sami« in »Vodja je moj vzor in od njega sem se veliko naučil«. Anketiranci so kljub temu, da so omenjene trditve zaradi navzkrižnega preverjanja namenoma postavljene na različnih straneh ankete in med vsebinsko različnimi trditvami, nanje praviloma odgovarjali v kontekstualno logičnem smislu. Ni se na primer zgodilo, da bi anketiranci trditev »Zaradi vodje mi organizacija pomeni več, kot bi mi sicer« ocenili z oceno 5, trditev »Svojemu vodji zaupam bolj kot organizaciji sami« pa z 1. Slika 27 prikazuje primer konsistentnosti ocen omenjenih trditev enega izmed anketirancev.

Hipoteze 2, ki pravi, da avtentični vodje z avtentičnim slogom vodenja vplivajo na pripadnost sledilcev, zaradi navedenih razlogov ne morem potrditi na ravni podjetja ali na ravni oddelka, lahko pa jo potrdim na diadični ravni vodje in posameznih sledilcev. Tudi raziskovalci (Yammarino et al., 2008, str. 698) priznavajo obravnavo avtentičnega vodenja na več nivojih. Vidiku vodje samega sledi diadični odnos vodje s sledilcem, temu skupinski in nazadnje organizacijski. Anketiranec iz Slike 27 je doslednost prikazal že s povprečnimi ocenami vprašalnika o avtentičnosti vodje (3,89), njegovem psihološkem kapitalu (4,08) in zaupanju vanj (4,40), vse to pa je nato potrdil skozi trditve o vodji iz anketnega dela o pripadnosti (4,00). Pri takšnih sledilcih, ki jih najdem v vsakem oddelku, avtentični vodje s svojim slogom vodenja vplivajo na njihovo pripadnost. Raziskovalca Mathieu in Zajac (1990, Coetzee, 2005, str. 16) se strinjata, da je ključnega pomena ustvariti in krepiti pripadnost vodjem, saj je ta močnejše povezana z uspešnostjo, kot pa pripadnost organizaciji. Vodje imajo namreč ključno vlogo pri sodelavčevem zaupanju v organizacijo in dojemanju podpore s strani organizacije.

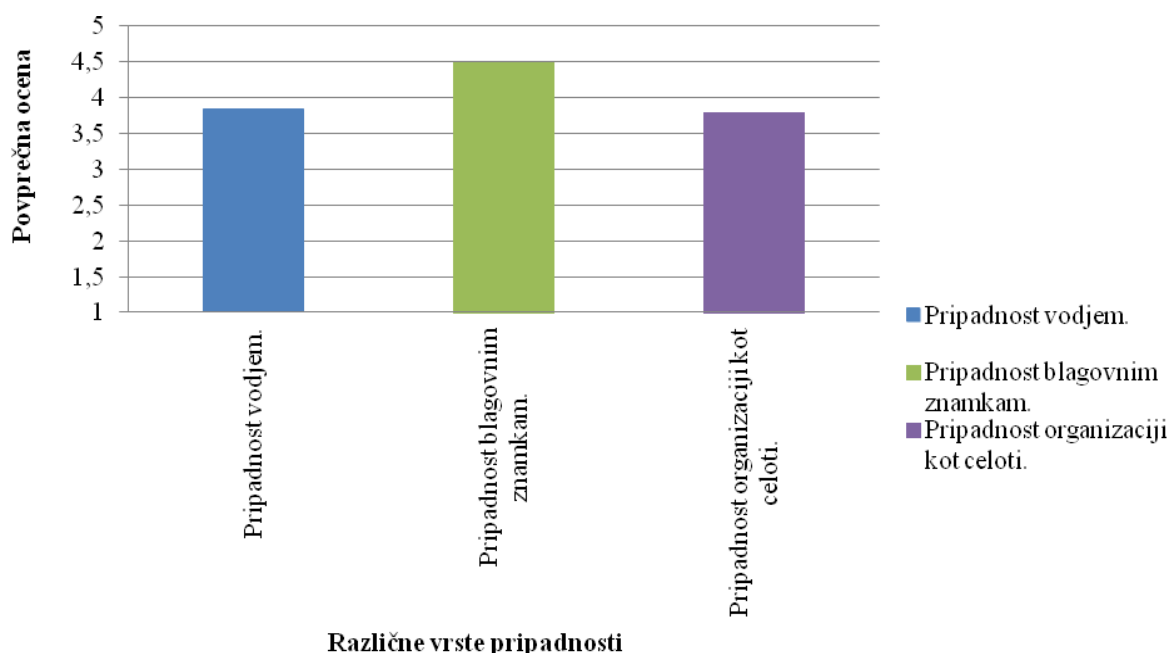
Slika 27: Konsistentnost ocenjevanih trditev, ki imajo podoben kontekst



Za raziskavo in podjetje je zanimiva tudi opredelitev anketirancev glede pripadnosti vodjem, blagovnim znamkam in organizaciji kot celoti. Slika 28 prikazuje povprečje predmetne opredelitve vseh anketirancev, ki se strinjajo s trditvijo, da bi preostalo kariero z veseljem nadaljevali pri podjetju AML.

Pokazalo se je, da so sodelavci najbolj pripadni blagovnim znamkam, najmanj pa organizaciji sami. Pripadnost vodjem bi imela še večjo prednost pred pripadnostjo organizaciji kot celoti, če pri vodjih en oddelek svojega, v predhodnih delih ankete pretežno avtentično ocenjenega vodjo z dovolj psihološkega kapitala in zaupanja vanj, ne bi ocenil izrazito slabše (povprečna ocena 3) kot ostali oddelki svoje vodje (povprečna ocena vsakega je višja od 4). Visoko povprečno oceno pripadnosti blagovnim znamkam (4,5) gre razumeti s stališča njihove mednarodne uveljavljenosti in tradicije, kamor uvrščam na primer Playboy, Cosmopolitan, Elle in podobne izdaje. Tudi iz neformalnih pogovorov z nekaterimi sodelavci iz različnih oddelkov gre razbrati, da cenijo blagovne znamke, s katerimi delajo.

Slika 28: Pripadnost anketirancev vodjem, blagovnim znamkam in organizaciji



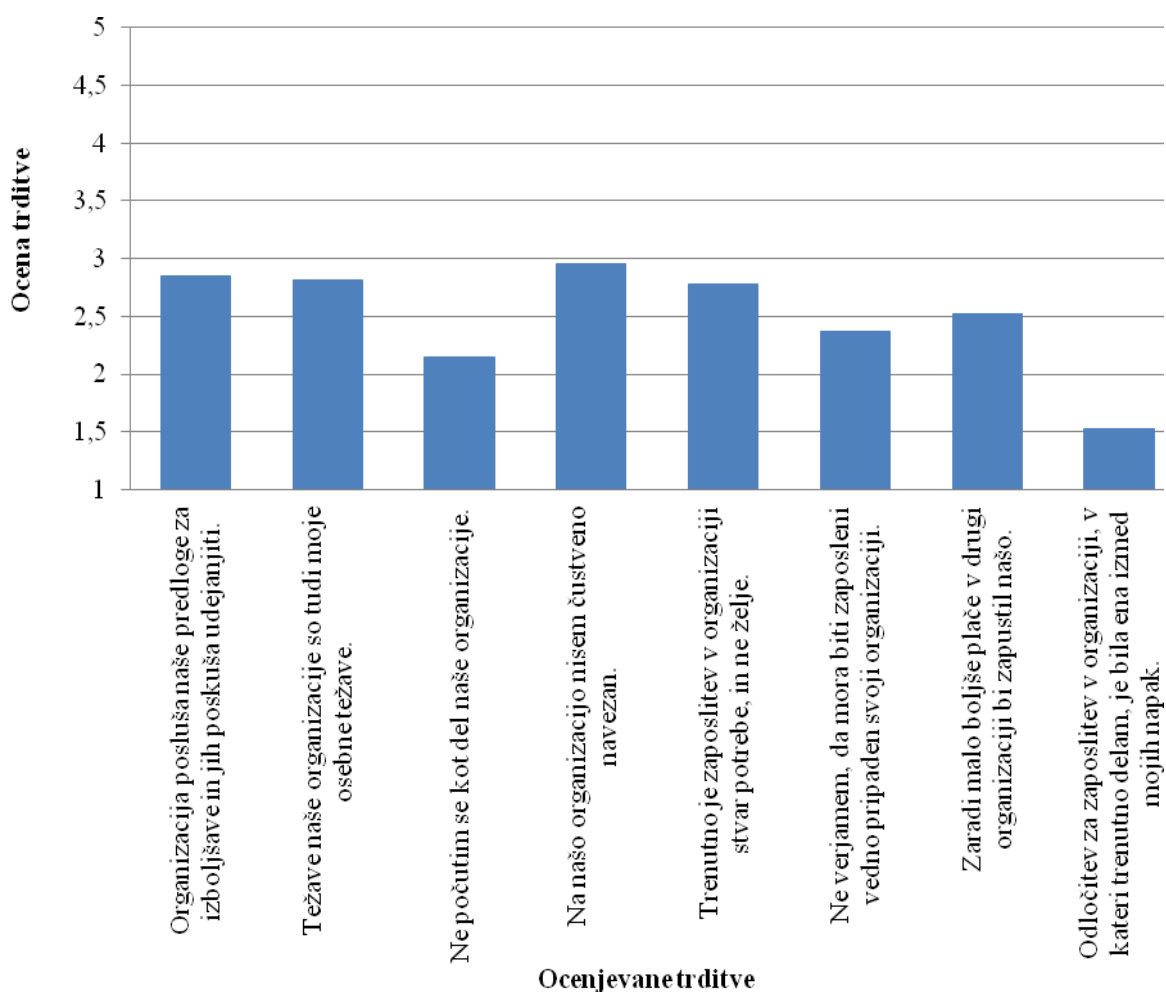
Vzroke za nižje ocenjeno pripadnost organizaciji kot celoti (3,8) sodelavci, ki kariere ne bi z veseljem nadaljevali pri AML, vidijo predvsem v vrhnjem vodstvu – v katerega imajo sicer znatno zaupanje, da bo kljub krizi še naprej vodilo podjetje brez večjih težav (povprečna ocena 3,37) –, prenizkih plačah, odsotnosti izobraževanj in možnosti napredovanja, slabši organizaciji in v pogojih zaposlitve tistih, ki delajo preko avtorskega honorarja. Sem lahko dodamo še odgovore na vprašanje, kaj sodelavci najbolj pogrešajo v podjetju AML.

Poleg zgoraj omenjenih kategorij si sodelavci želijo boljšega obveščanja, povezanosti, komunikacije, nadzora dogovorjenih načrtov in bolj timskega dela ter sistematičnih sestankovanj. S tem v mislih je treba interpretirati tudi povprečno oceno trditve »Organizacija posluša naše predloge za izboljšave in jih poskuša udejanjiti« (povprečna ocena 2,85). Samo eden oddelek se do neke mere strinja, da zna podjetje AML prisluhniti sodelavcem (povprečna ocena 3,33), vsi ostali se s skupnim povprečjem 2,71 bolj nagibajo na drugo stran. Tudi zaradi tega sodelavci težav podjetja večinoma ne vidijo kot svojih osebnih težav, o čemer priča povprečna ocena 2,81.

Kljub temu sodelavci izkazujejo pripadnost podjetju, saj so trditve, da se ne počutijo kot del podjetja AML, pospremili z nestrinjanjem (povprečna ocena 2,15). Do čustvene navezanosti na organizacijo v povprečju kažejo nevtralen odnos (ocena 2,96), hkrati pa se manj strinjajo s trditvijo trajnostne pripadnosti, da je zaposlitev v podjetju trenutno stvar potrebe in ne želje (povprečna ocena 2,78). Sodelavci s povprečno oceno 2,37 še bolj zavračajo trditev normativne komponente pripadnosti »Ne verjamem, da mora biti zaposleni vedno pripaden svoji organizaciji«. V povprečju se torej raje opredelijo za

pripadnost organizaciji. Zadnjo ugotovitev potrjujeta tudi trditvi »Zaradi malo boljše plače v drugi organizaciji bi zapustil našo« in »Odločitev za zaposlitev v organizaciji, v kateri trenutno delam, je bila ena izmed mojih napak«, ki so ju anketiranci zavrnila s povprečnima ocenama 2,52 in 1,52. Slika 29 prikazuje povprečne ocene nekaterih trditev o pripadnosti sodelavcev podjetju AML.

Slika 29: Povprečne ocene nekaterih trditev o pripadnosti organizaciji



Na Sliki 30 strnem anketni del o pripadnosti. Sestavljajo ga numerične spremenljivke, ki jih s pojasnjevalno vlogo dopolnjuje spremljajoča opisna spremenljivka, v anketi podana pod zaporedno številko 19. Zajeti so vsi ocenjevani oddelki in vodje, frekventnost pojavljanja posamezne ocene znotraj vprašanja pa je pri numeričnih spremenljivkah izražena v odstotku vseh števil ocen tistega vprašanja. V kolikšni meri posamezna trditev po mnenju anketirancev drži, označujem z barvami, katerih pomen zapišem v legendi pod tabelo.

***Slika 30: Razdelitev ocen anketirancev po vprašanjih o pripadnosti izražena v odstotkih
in opisno pri spremljajoči deskriptivni spremenljivki***



4.3.5 Povratni vpliv sledilcev na vodje

Valcea z raziskovalci (2011, str. 604, 605) meni, da se je začelo poudarjati ključno vlogo sledilcev v razvoju vodij. Narava odnosa vodje in sledilcev vpliva na rezultate na več nivojih, med drugim tudi preko pripadnosti sledilcev. Z jasnostjo odnosov in v tem okviru samorazkrivanjem oziroma razkrivanjem resničnega jaza, s čimer vodja v procesu samoregulacije postane jasnejši pri sporočanju vrednot, identitete, čustev, ciljev in ciljev sledilcem, slednji vodjo ocenijo kot zaupanja vrednega in mu tudi sami vračajo odprte informacije, izražanje njihovih resničnih misli, identitet, vrednot, čustev in ciljev. Tovrstni napredek vodje je empirično težko merljiv.

Za potrditev ali zavrnitev tretje hipoteze, ki pravi, da pripadni sledilci vplivajo na avtentične vodje, uporabim ugotovitve globinskih intervjujev z vodji. Slednji menijo, da se dober vodja v vsakem primeru uči od sledilcev, če pa mu z njimi uspe ustvariti na zaupanju temelječ pristen odnos pripadnosti, je njegov napredek še hitrejši in bolj kakovosten. S to izjavo razumejo delitev čustev, vrednot in ciljev ter njihovo identifikacijo med vodjo in sledilci. Vodje med pozitivnimi posledicami takšnega odnosa omenjajo olajšano sodelovanje, boljšo komunikacijo, manj administracije in bolj učinkovite rezultate. Ker drugo hipotezo potrjujem na diadični ravni, enako velja tudi za tretjo. Na podlagi dosedanjih teoretičnih in praktičnih ugotovitev izrazim mnenje, da večja avtentičnost vodij preko mehanizmov pozitivnega modeliranja, zaupanja in pozitivnega psihološkega kapitala pripomore k razvoju večje pripadnosti posameznih sledilcev, ti pa se odzovejo pozitivno in vplivajo na razvoj vodij, kar njihov odnos dvigne na višjo raven.

4.4 Vrednotenje in prispevki dela

Pričujoče magistrsko delo povezuje konstrukta avtentičnega vodenja in pripadnosti. Lastni konceptualni model prikazuje ciklični odnos med avtentičnimi vodji in sledilci, ki ga v praksi preizkusim na primeru podjetja AML. Ugotovim, da lahko identificiram avtentične vodje, ki na sledilce in krepitev pripadnosti vplivajo na diadični ravni posameznih odnosov, medtem ko na ravni oddelkov in podjetja kot celote hipoteze o vplivu avtentičnih vodij na sledilce ne morem potrditi. Podobno velja za tretjo hipotezo, ki predvideva povratni vpliv sledilcev nazaj na vodjo. Razloge za to iščem v polarizaciji sodelavcev, ki posamezne oddelke z vidika ocenjevanja vpliva vodij na sledilce razdeli na dva skrajna pola. Kljub temu, da vodjem v povprečju priznavajo avtentičnost in vanje zaupajo, se sodelavci opredelijo bodisi za sledilce, ki jim vodja pomeni več kot organizacija sama, bodisi za sodelavce, ki v vodji ne vidijo vzornika in osebe, s katero bi se poistovetili. Vodje se po besedah sodelavcev izkažejo za originale, in ne kopije, hkrati pa je njihova prednost ta, da znajo opolnomočiti ljudi za zahtevnejše projekte in jim pustiti svobodo pri delu. Podpovprečno glede na ostala merila avtentičnosti ocenjujejo osebno identifikacijo z vodji, kar pušča prostor za izboljšave in do česar se opredelim v poglavju o priporočilih

vodstvu. Tako anketiranci kot intervjuvanci izrazijo svoj pogled na potrebne izboljšave v podjetju in način doseganja le-teh.

Prispevek dela vidim na več ravneh. Teoretični del predstavljata konstrukta, ki sta v negotovnih časih še posebno aktualna in za uspešno delovanje podjetij zelo pomembna. Avtentično vodenje in pripadnost teoretiki (Avolio, Gardner, Luthans, Avolio) in praktiki (George) v svojih modelih in študijah sicer povezujejo, a je pripadnost, razen v nekaterih izjemah, poleg ostalih pozitivnih izidov največkrat omenjena predvsem kot pozitivna posledica procesa avtentičnega vodenja, ni pa ji posvečena posebna teoretična ali empirična pozornost. Pričujoče delo ta konstrukta povezuje v lastnem konceptualnem modelu preko ključnih mehanizmov pozitivnega modeliranja, psihološkega kapitala in zaupanja. Prikazuje ciklični odnos med avtentičnimi vodji in sledilci, ki ob uspešnem izvajanju obe skupini dviga na višjo razvojno raven. V teoretičnem delu natančno preučim konstrukt avtentičnega vodenja in vanj vključim nekatere ključne prispevke do današnjega dne. Na enak način razčlenim konstrukt pripadnosti, kjer podobno kot pri avtentičnem vodenju sestavim longitudinalni pregled pomembnejših pogledov na pripadnost.

Praktični del svoj prispevek kaže z implementacijo lastnega konceptualnega modela na primeru podjetja AML in v predstavitvi stanja ter pripravi priporočil za preučevano podjetje, kar tudi v podjetju AML ocenjujejo kot koristno orodje usmerjanja njihovega nadaljnjega poslovanja in odnosov s sodelavci. Ocenjujem, da so sodelujoči pri raziskavi pokazali veliko pripravljenost sodelovanja, kar potrjujejo več kot dve uri trajajoči poglobljeni nestrukturirani intervjuji ter iskreni odgovori anketirancev, ki so si daljši anketi navkljub zanj vzeli dovolj časa. Vrednost raziskave je tudi v ločevanju anketirancev po oddelkih, kar kljub zaradi tega manjšemu vzorcu predstavlja širino raziskovanja in dobro osnovo za posamezne primerjave in interpretacije, ki jih zapisujem v prejšnjih poglavjih. Z različnimi metodami kvalitativnega raziskovanja teoretična spoznanja o avtentičnem vodenju, psihološkem kapitalu, pozitivnem modeliranju, zaupanju in pripadnosti tako uporabim na praktičnem primeru.

V prihodnjem raziskovanju bi veljalo okrepiti mehanizem preučevanja povratnega vpliva sledilcev na vodje. V pričujočem delu ga ugotavljam z nestrukturiranimi vprašanji vodstvu, ki priznava vpliv sledilcev na njihovo samozavedanje in samoregulacijo, obenem pa je ta vpliv močnejši pri tistih, s katerimi so uspeli vzpostaviti identifikacijo vrednot, čustev in ciljev na osnovi medsebojnega zaupanja. Anketirani sodelavci se do tega vpliva opredeljujejo posredno skozi niz vprašanj o pripadnosti. Na tem mestu predlagam uporabo povratnemu vplivu na relaciji sledilec – vodja prilagojene ankete, s katero bi bilo moč lažje opredeliti, kdaj in na kakšen način pride do povratnega vpliva sledilcev. Razmišljam, da bi postavljeni model s hipotezami veljalo preveriti tudi na podjetjih, kjer se sodelavci lažje identificirajo z vrhnjim vodstvom, ali na prilagodljivih podjetjih z malo zaposlenimi, ki delujejo kot družina in se neposredno identificirajo z direktorjem, ki je hkrati ustanovitelj in prvi operativec. Tako se sodelavci lažje identificirajo s poslanstvom podjetja in njegovo

vizijo in so preko tega bolje pripravljeni razumeti in sprejeti na osnovi samozavedanja in samoregulacije posredovano avtentičnost vodij. Za pripadnost sodelavcev v večjih podjetjih pa je ključnega pomena, da se vseskozi širi poslanstvo in vizijo podjetja ter zavedanje o skupnem namenu in ciljih. Po implementaciji modela na primeru večih podjetjih bi veljalo analizirati njegovo uspešnost in po potrebi uvesti sistemske korekcije.

4.5 Priporočila vodstvu

Priporočila vodstvu podjetja AML podajam na podlagi teoretičnih spoznanj o konstruktih avtentičnega vodenja in pripadnosti ter na osnovi ugotovitev in interpretacije raziskave na primeru podjetja AML. V prvem koraku raziskave ugotavljam, da sodelavci svoje vodje pretežno vidijo kot avtentične (Slika 22): so originali, in ne kopije, svoje sodelavce opolnomočijo tudi za zahtevnejše projekte in jim pri tem puščajo delovno svobodo, so zaupanja vredni (Slika 24), spodbujajo sproščeno vedenje, s sodelavci ne tekmujejo ampak sodelujejo, hkrati pa ne menjajo obraza, ko gre za poslovanje v kriznih razmerah.

Poleg boljše ocenjenih elementov avtentičnosti so sodelavci opozorili tudi na manj avtentična vedenja vodij, kamor štejem presojanje odločitev skupaj s sodelavci, dajanje prednosti skrbi za sodelavce pred skrbjo zase in ponotranjenje vodjinih vrednot, čustev in ciljev. Naštete elemente vidim v medsebojni povezavi, saj sodelavci lažje ponotranjijo vodjine vrednote, čustva in cilje, če čutijo, da so z vključenostjo v procese odločanja del kolektiva, in občutijo pristno zanimanje in skrb vodij zanje. Da bi se sodelavci lažje identificirali z vodjo, morajo vodje z introspekcijo okrepiti samozavedanje in samoregulacijo ter avtentično vedenje s pozitivnim modeliranjem prenesti na sodelavce. Tako bodo lažje razvijali pozitivno upanje. Razvojni potencial vodij potrjujejo tudi njihove povprečne ocene, ki se gibljejo okoli 3,7. Kot razvojno metodo poleg načrtne introspekcije predlagam 360-stopinjsko vodenje, s pomočjo katerega vodja informacije, tudi tiste neprijetne, ki se mu jih zaposleni sicer ne upajo zaupati, pridobiva z vseh strani (Dimovski et al., 2009, str. 154).

Iz Slike 30 lahko razberemo, da pri trditvi »Zelo bi me razveselilo, če bi izvedel/-a, da sem z dobro opravljenim delom pripomogel/pripomogla k boljšemu poslovanju organizacije« več kot 96 % ocen pade v kategorijo »Drži« in »Popolnoma drži«. Kljub temu, da se sodelavci na Sliki 22 v povprečju strinjajo, da so po dobro opravljenem delu pohvaljeni s strani vodij, velika enotnost ocen v trditvi z začetka odstavka lahko pomeni, da pogrešajo povratno informacijo o posameznih opravljenih nalogah, ali pa priznanje vrhnjega vodstva. Iz neformalnih pogovorov s sodelavci je razbrati tudi željo po obiskih predsednika uprave. Ta praksa je pred leti, ko je bilo podjetje manjše, že obstajala, sedaj pa so obiski oddelkov s strani predsednika uprave redkost. Predlagam, da vrhnje vodstvo s predsednikom v svoje časovnice načrtno vključi in izpolnjuje termine za neformalen obisk oddelkov podjetja AML, kjer izrazi pristno zanimanje za delo sodelavcev – v kriznih razmerah časovno

ugoden in finančno brezplačen način povečanja kolektivne pripadnosti vodjem in organizaciji.

Na Sliki 28 vidimo, da so sodelavci najbolj pripadni blagovnim znamkam, nato pa kmalu in tesno skupaj sledita pripadnost vodjem in organizaciji. Da sodelavcem ni vseeno za organizacijo, pričajo naslednji anketni rezultati: 74 % vprašanih bi kariero z veseljem nadaljevalo pri AML, le 26 % se jih ne počuti kot del organizacije, 63 % se jih v splošnem strinja, da mora biti zaposleni pripaden organizaciji, 70 % se ne strinja s trditvijo, da svojemu najboljšemu prijatelju ne bi priporočili zaposlitve pri AML, 92 % pa meni, da zaposlitev pri AML ni (bila) napaka. Temelji pripadnosti v podjetju AML so torej postavljeni, za njeno povečanje pa vodstvu predlagam spremembe ali izboljšave na več področjih. Vodstvo mora med sodelavci širiti poslanstvo, vizijo in cilje in jim z dejanji dokazati pristnost in iskrenost namenov. To se lahko izvaja v obliki načrtno opredeljenega družbeno odgovornega ravnanja do različnih interesnih skupin, z različnimi akcijami – ne nujno finančnimi, lahko nastopajo kot del medijskega pokrivanja – kamor prištevam dobrodelne, okoljske, športne in druge.

Kljub temu, da vodstvo verjame zgolj v kratkoročne učinke timbilinga, sodelavci pogrešajo več kolektivnega druženja in povezanosti – na letni ravni se ponavadi izvede novoletna zabava in lutkovna predstava za obdarovanje otrok sodelavcev. Nekaj k tej problematiki pripomore dislociranost oddelkov, ki se nahajajo v dveh sicer bližnjih stavbah. Nepovezanost z vodstvom je še večja, ker je slednje locirano v višji etaži (skupaj s še nekaterimi oddelki), kar jih za povprečnega sodelavca dela manj dostopne, obenem pa redki sproščeno vstopajo v zgornje prostore. Zaradi odročne lokacije je premalo izkoriščena tudi kadrovska služba, za katero nekateri sodelavci ne vedo najbolje, čemu služi. Predlog za izboljšavo je selitev v odprte prostore vseh oddelkov v isti etaži, kjer si oddelki stojijo nasproti. Dessler (1999, str. 62) s tem v zvezi navaja še primer iz prakse FedEx-a, kjer imajo v želji po zmanjševanju razlik med vodilnimi in ostalimi sodelavci vrhnji vodje pisarne skromnih mer. Tudi raziskovalka Kanterjeva (v Dessler, 1999, str. 61) ugotavlja, da uspešne skupnosti delijo povezanost, participacijo in občutek pripadanja.

Med največjimi težavami je po mnenju anketirancev in intervjuvancev vertikalna komunikacija, kjer sta problematični področji prenosa odločitev med ravnemi in načina komuniciranja slabih novic. Dostikrat se zgodi, da določene aktivnosti pri komuniciranju navzdol ne dosežejo naslovnika, ali pa ga vsled komunikacijskega šuma dosežejo prepozno, kar po nepotrebnem vpliva na vzdušje, sproščenost pri delu in nenazadnje na zaupanje. Težavo prepoznajo in priznavajo tako vodje kot njihovi sodelavci. Rešitev se ponuja v obliki internega komunikacijskega sistema s hierarhijo dostopa. Kljub politiki stroškovne konsolidacije ocenjujem, da je uvedba tovrstnega sistema za podjetje AML nujna, če želi krepiti dvosmerno komuniciranje, avtentičnost vodij in pripadnost sodelavcev. S tem bi bilo gotovo tudi manj pritožb o organiziranosti, ki so se neredko znašle v anketnih vprašalnikih. V pogledu komunikacije prihaja do težav še med

usklajenostjo sodelovanja posameznih uredništev z oddelkom trženja. Predlagam, da ima vsako uredništvo svojega tržnika, ki enkrat tedensko na sestanku skupaj z uredništvom preuči vsebino prihajajočih izdaj in temu primerne oglaševalske možnosti. Tržnik se s ciljno usmerjeno trženjsko idejo, pri kateri ne prihaja do konflikta interesov z uredniško vsebino, vrne v trženjski oddenek in tam ciljne produkte oglaševanja predstavi osebam, ki skrbijo za določene ključne stranke.

Sodelavci pri sedanjem načinu delovanja podjetja AML pogrešajo izobraževanje. Podjetje nima formalno opredeljene politike izobraževanja, kar v SWOT analizi (Tabela 13) uvrščam med slabosti. Raziskave kažejo, da so sodelavci bolj pripadni vodjem in organizaciji, ki skrbi za njihov dolgoročni razvoj (Dessler, 1999, str. 62). Ker podjetje izvaja racionalizacijo stroškov, predlagam, da v trenutnem položaju izkoristi medijski prostor za kompenzacije izobraževanj sodelavcev, ali pa uporabi interne možnosti izobraževanja. Podoben sistem so pri AML že izvajali pri učenju angleškega in nemškega jezika, vendar tovrstni projekti trenutno mirujejo. Ideja je, da strokovnjaki različnih profilov znotraj podjetja pripravijo delavnice in širijo znanje za sodelavce, ki si želijo spoznati osnove teh področij. Poleg tujih jezikov pridejo v poštev področja informatike, izražanja in pravopisa, računovodstva, fotografije, postprodukcije in druga. Znanje bi se med oddelki lahko širilo tudi preko internega komunikacijskega sistema, kjer bi se na denimo tedenski osnovi nalagala nova znanja ali namigi za učinkovitejše izvajanje določenih nalog. Podjetje bi tutorje lahko nagradilo z nefinančnimi ugodnostmi v obliki dodatnega dopusta in podobnimi prijemi. S širjenjem znanja v zvezi bi veljalo okrepiti sistem mentorstva. Ne kot sistem usposabljanja mladih generacij, ki jim starejši s pomočjo bogatih izkušenj olajšajo učenje, saj je povprečna starost sodelavcev podjetja AML približno 35 let, marveč bolj v smislu usmerjanja sodelavcev za učinkovitejše delovanje in posledičnega grajenja pripadnosti.

Med večkrat navajanimi pomanjkljivimi področji je tudi sistem napredovanja, ki po besedah vodstva ni formaliziran zaradi premajhne in enostavne organizacijske strukture. Kljub temu, pravijo, se lahko sodelavec z dobrim delom in trudom skozi čas dokaže in v primeru kadrovskega menjav napreduje tudi do mesta člana uprave. Čeprav so napredovanja formalno neopredeljena in redka, ima podjetje možnost povečati pripadnost na tem področju z načrtnim opolnomočenjem posameznikov ali delovne skupine z ustreznim znanjem in voljo za projekte, ki presegajo vsebinske okvire posameznega oddelka. S tem sodelavci napredujejo in dobijo občutek, da se podjetje trudi za njihov dolgoročni razvoj in pripadnost.

Raziskava je pokazala, da sodelavci podjetja AML pogrešajo formalno opredeljen sistem nagrajevanja. V položaju, v kakršnem se je znašla založniška panoga, in vsled konsolidacije stroškov, ki ne predvideva dodatnih finančnih obremenitev, predlagam formalno opredeljeno politiko nefinančnega nagrajevanja, finančno nagrajevanje pa naj bo odvisno od vsakokratnih zmožnosti. Intrinzično spodbujanje v podjetju uporabljajo že

sedaj, saj sodelavce opolnomočijo in jim pustijo svobodo pri opravljanju delovnih nalog, v katerih uživajo. V tretjem odstavku tega poglavja omenjam obiske vrhnjega vodstva, pri nagrajevanju pa bi lahko predsednik uprave z ekipo vsak mesec izbral in v korespondenci celotnega podjetja objavil imena tistih (recimo petih sodelavcev), ki so se na svojih področjih v prejšnjem mesecu po mnenju vodstva najbolj izkazali. Na koncu leta bi vodstvo izbralo najuspešnejše in jim kot nagrado omogočilo zanimiv izlet, nekaj dodatnih dni dopusta, ali kakšno storitev, katere vrednost bi bilo moč kompenzirati z neizkoriščenim oglasnim prostorom. Nagrajevalo bi se lahko tudi trud za izboljševanje delovanja podjetja, kjer bi sodelavci v bazen idej prispevali povsem praktične zamisli za učinkovitejše izvajanje ustaljenih delovnih procesov, ali pa tiste, ki nastajajo naključno kot plod nevihte možganov. Ključnega pomena je neprestano generiranje idej tako v vodstvu kot pri sodelavcih. Slednji se le v približno 30 % strinjajo, da v podjetju poslušajo njihove ideje in jih poskušajo udejanjiti, zato bi trud za diskusijo in uresničitev kakovostnih idej pripomogel h krepitvi pripadnosti do vodij in podjetja. Pri AML sicer že sedaj svojim sodelavcem omogočajo brezplačno rekreacijo na več lokacijah, vendar zanjo ni prevelikega zanimanja, kljub temu, da letni stroški za tovrstno rekreacijo na samoplačniški ravni posameznika znašajo okoli 700 evrov.

SKLEP

Že stari Rimljani so vedeli povedati, da od velikega in izvrstnega državnika ne pričakujemo samo vojaških sposobnosti, ampak je še mnogo pomembnih lastnosti, ki tej vrlini pomagajo in jo spremljajo. Ob tem so dodali, da se vsi radi volje pokoravajo, kjer vladajo tisti, ki so tega vredni. Tovrstne sentence gre danes razumeti tudi z vidika vodenja in težnje po paradigmi, ki bi predstavljala odgovor na izzive negotovega in turbulentnega časa. V teoriji (Avolio, Gardner, Luthans, Walumbwa) in praksi (George) vodenja se je uveljavilo avtentično vodenje, ki temelji na samozavedanju, uravnoteženem procesiranju, ponotranjeni moralni perspektivi in transparentnosti odnosov kot ključnimi faktorji temeljnega konstrukta pozitivnih oblik vodenja. Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu z resničnim jazom, pristnimi nameni, prepričanji in vrednotami, pri čemer je ključnega pomena širjenje teh vrednot na sodelavce v organizaciji. Vsebinsko jedro je delati, kar je dobro za druge, medtem ko nas vodi notranja zavest. Z grajenjem na prednostih in priznavanjem ter odpravljanjem slabosti, razširjanjem miselnih obzorij in samoobvladovanjem se ustvarjajo pogoji za večje zaupanje, pripadnost in večjo uspešnost organizacije.

Kot enega izmed pozitivnih izidov procesa razvoja avtentičnega vodenja raziskovalci navajajo tudi pripadnost, ki se je v zadnjih treh desetletjih kot pomemben večdimenzionalni konstrukt razvijala v ključni koncept preučevanja delovnih odnosov in vodenja. Sodobne organizacije morajo, če želijo postati učeče se organizacije, pridobiti sodelavce, ki gojijo visoko pripadnost, in izvajati ukrepe, ki pripadnost še povečajo.

Pripadni sodelavci predstavljajo ključen pogoj, da lahko organizacija in vodje uspešno dosežejo cilje in izvedejo zastavljene načrte in projekte.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil preučiti in prikazati pomen avtentičnega vodenja in pripadnosti na primeru podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. V ta namen **v prvem poglavju** opredeljujem konstrukt avtentičnega vodenja, predstavim njegove osnovne elemente in pripravim longitudinalni pregled ključnih teorij. Avtentični vodje dobro poznajo lastno bit, se identificirajo s svojo vlogo in ravnaajo skladno s svojimi vrednotami in prepričanju. So originali, in ne kopije, pri svojem delu pa z modeliranjem pozitivnih vrednot in psiholoških stanj ter s pomočjo psihološkega kapitala upanja, zaupanja, optimizma, samozavedanja in prožnosti vplivajo na krepitev samozavedanja in samoregulacije sledilcev. **Drugo poglavje** predstavlja konstrukt pripadnosti, njegovo opredelitev, mehanizme odnosov avtentičnih vodij in sledilcev, longitudinalni pregled modelov in povezavo avtentičnega vodenja s pripadnostjo.

Na osnovi ugotovitev in izhodišč prvih dveh sklopov **v tretjem poglavju** konceptualiziram lastni model avtentičnega vodenja in pripadnosti, ki temelji na avtentičnih vodjih, sledilcih, pripadnosti in mehanizmih ustvarjanja in krepitve pripadnosti. Avtentični vodje s svojim vedenjem vplivajo na sledilce, ki vsled mehanizmov pozitivnega modeliranja, pozitivnega psihološkega kapitala in zaupanja s povečanim samozavedanjem in samoregulacijo postanejo pripadnejši, s čimer dvignejo proces avtentičnega vodenja in sledenja na višjo raven. Koristi tega procesa so deležni tudi vodje, ki v naslednji fazi z nadgrajenima samozavedanjem in samoregulacijo preko omenjenih mehanizmov zopet vplivajo na sledilce. Proces nima končne točke, interakcije med vodji in sledilci se izvajajo kontinuirano in dinamično. Sledi **kvalitativna raziskava** s priporočili na primeru podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. Rezultati raziskave predstavljajo osnovo priprave priporočil za podjetje.

V pričujočem delu **izpolnim** osnovni cilj in zastavljene pomožne **cilje. Teze**, da avtentični vodje s svojo avtentičnostjo skozi proces vodenja vplivajo na razvoj pripadnosti sledilcev, pripadni sledilci pa nazaj vplivajo na vodjo, ne uspem potrditi na ravni podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. ali oddelkov, marveč na diadični ravni posameznih odnosov vodja-sledilec. Ugotovim, da lahko v podjetju Adria Media Ljubljana d.o.o. identificiram avtentične vodje, s čimer potrjujem prvo hipotezo. Hipoteze o vplivu avtentičnih vodij na sledilce ne morem potrditi na ravni oddelkov in podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. kot celote, potrjujem pa jo na ravni posameznih odnosov. Podobno velja za tretjo hipotezo, ki predvideva povratni vpliv sledilcev nazaj na vodjo. Razloge iščem v polarizaciji sodelavcev, ki posamezne oddelke z vidika ocenjevanja vpliva vodij na sledilce razdeli na dva pola.

Teoretični prispevek dela vidim v povezovanju konstruktov avtentičnega vodenja in pripadnosti, ki sta ponavadi obravnavana neodvisno, čeprav raziskovalci v svojih

teoretičnih in empiričnih prispevkih, ki govorijo o avtentičnem vodenju, med dejavniki in rezultati le-tega omenjajo tudi pripadnost. V pričujočem magistrskem delu **znanstveni prispevek** predstavlja lastna konceptualizacija modela procesa avtentičnega vodenja in pripadnosti. **Praktični prispevek** pa se kaže v implementaciji konceptualiziranega modela na primeru podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. in v predstavitvi stanja ter pripravi priporočil za preučevano podjetje, kar tudi vodstvo ocenjuje kot koristno orodje usmerjanja njihovega nadaljnjega poslovanja in odnosov s sodelavci.

Metodološko znanstveno magistrsko delo razdelim na teoretični in raziskovalni del. Pri teoretičnem delu uporabljam deskriptivno metodo znanstveno raziskovalnega dela, komparativno metodo in metodo kompilacije. Osnovo predstavljajo sekundarni viri podatkov, s pomočjo splošne raziskovalne metode spoznavnega procesa v delo vključujem aktualno domačo in predvsem tujo znanstveno literaturo s področja avtentičnega vodenja in pripadnosti. Z metodo konceptualizacije izdelam konceptualni model avtentičnega vodenja in pripadnosti. Pri raziskovalnem delu izvedem kvalitativno znanstveno raziskavo na primeru založniškega podjetja. Osnova študije primera je raziskovalni deskriptivni in eksploratorni pristop ter več tehnik kvalitativnega opazovanja. Uporabim anketne vprašalnike s podvprašanji, neposredno opazovanje in poglobljene nestrukturirane intervjuje.

V magistrskem delu **identificiram vsebinske, metodološke in časovne omejitve**. Vsebinske omejitve se nanašajo na sekundarne podatke, na katerih temeljita konstrukta avtentičnega vodenja in pripadnosti. Preseči jih poskušam z uporabo različnih virov, pri raziskovalnem delu z vprašalniki in intervjuji. Metodološke omejitve so povezane z možnostjo obstoja subjektivnega pogleda na tematiko, kar presegam z navzkrižnim preverjanjem raziskovalnih zaključkov in s sekvenčno analizo. Med časovne omejitve pri raziskovalnem delu štejem čas izvedbe raziskave na primeru preučevanega podjetja, ki sega v oktober 2011. Raziskava je sorazmerno statična, podjetje pa se še posebno v luči razmer na trgu vede in odziva dinamično.

LITERATURA IN VIRI

1. Algera, P.M., & Lips-Wiersma, M. (2011). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*. Najdeno 25. novembra 2011 na spletnem naslovu: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1048984311001731>
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1–18.
3. Adria Media Ljubljana d.o.o. (2011). *Interno gradivo*. Ljubljana: Adria Media Ljubljana d.o.o.
4. Adria Media Ljubljana d.o.o. – Poslanstvo, vizija in cilji. Najdeno 17. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.adriamedia.si/podjetje/vodstvo-uprava/index.html>
5. Angelis, J., Conti, R., Cooper, C., & Gill, C. (2010). Building a high-commitment lean culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(5), 569–586.
6. Ashman, I. (2007). An investigation of the British organizational commitment scale: A qualitative approach to evaluating construct validity. *Management Research News*, 30(1), 5–24.
7. Atak, M., & Ertugut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3472–3476.
8. Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294.
9. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
10. 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.
11. Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*. ZDA: McGraw-Hill.
12. Avolio, B. J., Weber, T. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
13. Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). *Practicing Authentic Leadership*. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.uwtv.org/fosteringleadership/docs/hbpospsych2008authenticlead.pdf>
14. Baker, S. D. (2007). Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50–60.
15. Beddoes-Jones, F. (2011). Authentic Leadership: The 21st Century Imperative? *Business Leadership Review*, 8(2), 1–6.

16. Ben-Bakr, K. A., Al-Shammari, I. S., Jefri, D. A., & Prasad, J. N. (1994). Organizational Commitment, Satisfaction, and Turnover in Saudi Organizations: A Predictive Study. *The Journal of Socio-Economics*, 23(4), 449–456.
17. Bernardo, A. B. I. (2010). Extending hope theory: Internal and external locus of trait hope. *Personality and Individual Differences*, 49(8), 944–949.
18. Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 12(2), 288–300.
19. Blausten, P. (2009). Can Authentic Leadership Survive the Downturn? *Business Strategy Review*, 20(1), 84–87.
20. Brown, S., McNabb, R., & Taylor, K. (2007). *Firm Performance, Worker Commitment and Loyalty*. University of Sheffield. Najdeno 19. julija 2011 na spletnem naslovu <http://eprints.whiterose.ac.uk/9943/1/SERP2006005.pdf>
21. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 606–632.
22. Ceri-Booms, M. (2010). An Empirical Study on Transactional and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification. *The Business Review*, 14(2), 235–243.
23. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 15(3), 227–240.
24. Clarke N. (2011). An integrated conceptual model of respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 316–327.
25. Coetzee, M. (2005). *Employee commitment*. University of Pretoria, str. 1–19. Najdeno 24. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005-130646/unrestricted/05chapter5.pdf>
26. Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
27. Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
28. Commeiras, N., & Fournier, C. (2001). Critical evaluation of Porter et al.'s organizational commitment questionnaire: implications for researchers. *Journal of personal selling & sales management*, 21(3), 239–245.
29. Conway, E., & Monks, K. (2009). Unravelling the complexities of high commitment: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 140–158.
30. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
31. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

32. Davenport, J. (2010). *Leadership style and organizational commitment: the moderating effect of locus of control*. Najdeno 11. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://asbbs.org/files/2010/ASBBS2010v1/PDF/D/Davenport2.pdf>
33. Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*, 13(2), 58–67.
34. D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: a process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 105–130.
35. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
36. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
38. Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195–206.
39. Fournier, C. (2001). Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for Researchers. Najdeno 17. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.allbusiness.com/sales/816310-1.html>
40. Fracaro, K. (2005). Commitment: Requirement for Success. *Contract Management*, 10, 4–9.
41. Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798.
42. 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.
43. Gardner, W.L., Coglisier, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
44. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(1), 466–482.
45. Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958.
46. Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr., J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
47. Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869–884.

48. George, B. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
49. George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 87(2), 129–138.
50. George, B. (b.l.). Leadership Is Authenticity, Not Style. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/16/07879734/0787973416.pdf
51. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 6–94.
52. Goffee, R., & Jones, G. (2006). Getting personal on the topic of leadership: Authentic self-expression works for those at the top. *Human Resource Management International Digest*, 14(4), 32–34.
53. Goffee, R., & Jones, G. (2009). Authentic Leadership: Excite others to exceptional performance. *Leadership excellence*, 26(7), 17.
54. Gormley, D. K., & Kennerly, S. (2010). Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment. *Journal of Professional Nursing*, 26(2), 108–115.
55. Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment: a question of support or image? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1536–1553.
56. Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). »Same Same« But Different? Can Work Engagement Be Discriminated From Job Involvement And Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127.
57. Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2011). Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 989–994.
58. Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1–11.
59. Heavey, C., Halliday, S. V., Gilbert, D., & Murphy, E. (2011). Enhancing performance: bringing trust, commitment and motivation together in organisations. *Journal of General Management*, 36(3), 1–18.
60. Hočevár, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
61. Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112.
62. Ilies R., Morgeson F. P., & Nahrgang J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
63. Jafri, M. H. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior. *Journal of Management Research*, 10(1), 62–68.

64. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–661.
65. Jernigan, I. E., Beggs, J. M., & Kohut, G. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564–579.
66. Johnson, R. E., Chang C., & Yang L. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226–245.
67. Khan, S. N. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167–172.
68. Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of leadership Studies*, 3(1), 68–97.
69. Kliuchnikov, A. (2011). Leader's Authenticity Influence on Followers' Organizational Commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 70–90.
70. Knežević, A. N., Možina, S., & Tavčar, M. I. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
71. Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1–11.
72. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 64–74.
73. Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10(1), 111–120.
74. Lloyd-Walker, B., & Walker D. (2011). Authentic Leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383–395.
75. Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1/2), 79–103.
76. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive Organizational Scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
77. Luthans, F., & Yousseff, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
78. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
79. Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
80. May, D. R., Hodges, T. D., Chan A. Y. L., & Avolio B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.

81. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
82. Meyer, J. P., Becker T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
83. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
84. Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294.
85. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.
86. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
87. Norman, S. M., Avolio, J. B., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350–364.
88. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
89. Nusair, K., Parsa, H. G., & Cobanoglu, C. (2011). Building a model of commitment for Generation Y: An empirical study on e-travel retailers. *Tourism Management*, 32(4), 833–843.
90. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeci se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1/2).
92. Peterlin, J., Penger, S., & Dimovski, V. (2009). Authentic Leadership As The Promising Link Between Western And Eastern Management Practices: The Case Of Slovenian Company. *The International Business & Economics Research Journal*, 8(12), 87–98.
93. Peterson, S., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26–31.
94. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
95. Sabir, M. S., Sohail, A., & Khan, M. A. (2011). Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In A Mediating Role of Employee Values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 145–152.
96. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.

97. Slack, F. J., Orife, J. N., & Anderson, F. P. (2010). Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with their Organization: An Empirical Study in the United States. *International Journal of Management*, 27(3), 421–436.
98. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
99. Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy Management Journal*, 21(2), 380–396.
100. Sutanto, E. M. (1999). The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(1), 47–56.
101. Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155–178.
102. Toor, S., & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(1), 620–630.
103. Valcea, S., Hamdani, M. R., Buckley, M. R., & Novicevic, M. M. (2011). Exploring the developmental potential of leader-follower interactions: A constructive-developmental approach. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 604–615.
104. Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization. *SHRM foundation*. Najdeno 7. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.shrm.org/about/foundation/research/Documents/1006EmployeeEngagementOnlineReport.pdf>
105. van Steenbergen, E. F., & Ellemers, N. (2009). Feeling Committed to Work: How Specific Forms of Work-Commitment Predict Work Behavior and Performance Over Time. *Human Performance*, 22(5), 410–431.
106. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118.
107. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
108. Walumbwa, F. O., Wernsing, T., Avolio, B., Peterson, S., & Gardner, W. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
109. Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 92–105.
110. Yamarrino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 693–707.
111. Zannad, H., & Rouet, V. (2003). Organizational commitment in innovative companies. *XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1–25.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Identifikacija elementov avtentičnega vodenja na podlagi neposrednega opazovanja in delne udeležbe	1
Priloga 2: Samoidentifikacija pozitivnega psihološkega kapitala vodij.....	2
Priloga 3: Ocenjevanje avtentičnosti vodij od sodelavcev	2
Priloga 4: Ocenjevanje pripadnosti in vodjinega prispevka k temu.....	3
Priloga 5: Sociodemografija	9

Priloga 1: Identifikacija elementov avtentičnega vodenja na podlagi neposrednega opazovanja in delne udeležbe

	Nepomemben	Malo pomemben	Zmerno pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
ELEMENTI TEORIJE RAZVOJA AVTENTIČNEGA VODENJA					
Pozitivni moralni vidik	1	2	3	4	5
Samozavedanje vodje					
Vrednote	1	2	3	4	5
Identiteta	1	2	3	4	5
Cilji	1	2	3	4	5
Čustva	1	2	3	4	5
Samoregulacija vodje					
Ponotranjenje	1	2	3	4	5
Uravnoteženo procesiranje	1	2	3	4	5
Relacijska transparentnost	1	2	3	4	5
Avtentično vedenje	1	2	3	4	5
Procesi vodenja / vedenje pri vodenju					
Pozitivno modeliranje	1	2	3	4	5
Osebna in družbena identifikacija	1	2	3	4	5
Prelivanje čustev	1	2	3	4	5
Podpiranje samodeterminacije	1	2	3	4	5
Pozitivne družbene izmenjave	1	2	3	4	5
Pozitivni psihološki kapital					
Samozavest	1	2	3	4	5
Optimizem	1	2	3	4	5
Prožnost	1	2	3	4	5
Upanje	1	2	3	4	5
Skrb za razvoj sledilcev	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po S. Penger, Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 99–105.

Priloga 2: Samoidentifikacija pozitivnega psihološkega kapitala vodij

Spoštovani vodja!

V okviru najinega intervjuja za znanstveno delo z naslovom Pomen avtentičnega vodenja in pripadnosti na primeru podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. Vas vljudno prosim, da izpolnite vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu. Poleg ugotavljanja jakosti mehanizma prenosa avtentičnega vedenja na sledilce je cilj vprašalnika, ki ga bodo o Vas izpolnjevali tudi Vaši sledilci, boljša predstava o Vašem samozavedanju in samoregulaciji kot osnovnima gradnikoma avtentičnega vedenja. Hvala za avtentično sodelovanje!

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
ELEMENTI POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA					
Kot vodja sodelavce:					
- spodbujam	1	2	3	4	5
- razumem	1	2	3	4	5
- verjamem vanje in v njihove sposobnosti, s čimer mobiliziram vire za doseg ciljev	1	2	3	4	5
Kot vodja:					
- sem sposoben hitro okrevati po večjih neugodnih dogodkih	1	2	3	4	5
- zaupam v lastne sposobnosti	1	2	3	4	5
- sem samozavesten	1	2	3	4	5
- širim motivacijo in napore	1	2	3	4	5
- sem vzdržljiv in vztrajen	1	2	3	4	5
S svojim vedenjem in vodenjem:					
- ustvarjam pozitivno okolje	1	2	3	4	5
- povečujem optimizem	1	2	3	4	5
- povečujem upanje	1	2	3	4	5
- razvijam dobre lastnosti pri zaposlenih	1	2	3	4	5
- gojim pozitivna čustva	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po S. Penger, *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 77–87.

Priloga 3: Ocenjevanje avtentičnosti vodij od sodelavcev

Spoštovani!

Sem Matej Grošelj in na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pripravljam znanstveno delo z naslovom Pomen avtentičnega vodenja in pripadnosti na primeru podjetja Adria Media Ljubljana d.o.o. Vljudno Vas prosim, da izpolnite anonimni vprašalnik, s katerim boste ocenili lastnosti Vašega neposrednega vodje. S svojimi odgovori boste pripomogli k objektivnejšim rezultatom v okviru kvalitativne analize, ki bo na koncu vodstvo seznanila z aktualnim stanjem in priporočili za njegovo izboljšanje. Hvala za avtentično sodelovanje!

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
AVTENTIČNOST VODJE					
Vodja:					
- ima jasne in odprte odnose z vami	1	2	3	4	5
- je original, in ne kopija	1	2	3	4	5
- odločitve presoja skupaj z vami	1	2	3	4	5
- deluje kot vaš mentor	1	2	3	4	5
- najprej misli na vas, šele potem nase	1	2	3	4	5
- vam zaupa tudi odgovornejše naloge	1	2	3	4	5
- vam pusti svobodo pri delovanju	1	2	3	4	5
- ne tekmuje z vami, ampak sodeluje	1	2	3	4	5
- ima jasna merila za presojanje uspešnosti	1	2	3	4	5
- znotraj oddelka širi pristne vrednote, cilje in ideale	1	2	3	4	5
- ne vodi z ukazovanjem	1	2	3	4	5
- pohvali, kadar si zaslužim	1	2	3	4	5
- spodbuja širjenje znanja in kreativnosti znotraj oddelka	1	2	3	4	5
- ima značaj, vrednote in lastnosti, s katerimi se osebno identificirate	1	2	3	4	5
- vpliva na pozitivna čustva	1	2	3	4	5
- z dejanji sledi besedam	1	2	3	4	5
- tudi v kriznih razmerah ohranja enak odnos z vami	1	2	3	4	5
- priznava svoje napake	1	2	3	4	5

Vir: S. Penger, *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 99–105.

Priloga 4: Ocenjevanje pripadnosti in vodjinega prispevka k temu

Spoštovani!

Anketni vprašalnik se nanaša na Vašo percepcijo organizacije, v kateri delate, in vodjin prispevek k temu. Vprašalnik sestavljajo trije deli, ki se nanašajo na različna organizacijska področja. Hvala za sodelovanje!

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
I. DEL					
1) Z veseljem bi preostalo kariero nadaljeval/-a pri AML	1	2	3	4	5
<i>Če ste na zadnjo trditve odgovorili z oceno 4 ali več, ocenite naslednje trditve:</i>					
- kariero bi z veseljem nadaljeval/-a pri AML zaradi:					
a) vodje, s katerim delim obojestransko zaupanje in spoštovanje	1	2	3	4	5
b) blagovnih znamk, s katerimi delam	1	2	3	4	5
c) organizacije kot celote	1	2	3	4	5
d) drugo: glede na pomembnost vpišite v prazen okvirček pod ustrezno oceno	1	2	3	4	5
<i>Če ste na zadnjo trditve odgovorili z oceno 3 ali manj, ocenite naslednje trditve:</i>					
- kariere ne bi z veseljem nadaljeval/-a pri AML predvsem zaradi:					
a) vodje, ki mu ne zaupam	1	2	3	4	5
b) vrhnjega vodstva	1	2	3	4	5
c) nesproščenega vzdušja v kolektivu	1	2	3	4	5
d) prenizkih plač	1	2	3	4	5
e) drugo: glede na pomembnost vpišite v prazen okvirček pod ustrezno oceno	1	2	3	4	5

2) O naši organizaciji se rad pogovarjam tudi z ljudmi, ki v njej ne delajo.	1	2	3	4	5
3) Problemi naše organizacije so tudi moji osebni.	1	2	3	4	5
4) Ne počutim se kot del naše organizacije.	1	2	3	4	5
Če ste na zadnjo trditev odgovorili z oceno 4 ali več, ocenite naslednje trditve:					
- za to je kriv:					
a) vodja (če ste odgovorili s 4 ali več, v spodnji okvirček navedite razlog)	1	2	3	4	5
b) vrhnje vodstvo (če ste odgovorili s 4 ali več, v spodnji okvirček navedite razlog)	1	2	3	4	5
c) sodelavci	1	2	3	4	5
d) drugo: glede na pomembnost vpišite v prazen okvirček pod ustrezno oceno	1	2	3	4	5
5) Na našo organizacijo nisem čustveno navezan/-a.	1	2	3	4	5
6) Trenutno je zaposlitev v organizaciji stvar potrebe, in ne želje.	1	2	3	4	5
7) Naše organizacije ne zapustim zato, ker v drugi organizaciji ne bi imel/-a takšnih ugodnosti.	1	2	3	4	5
8) Trenutno zelo težko zapustim organizacijo, čeprav bi si to želel/-a.	1	2	3	4	5
9) Menim, da ljudje danes prepogosto menjajo službo.	1	2	3	4	5
10) Ne verjamem, da mora biti zaposleni vedno pripaden svoji organizaciji.	1	2	3	4	5
11) Svojemu vodji zaupam bolj kot organizaciji sami.	1	2	3	4	5
Če ste na zadnjo trditev odgovorili z oceno 4 ali več, v okvirček napišite razlog:					

12) Najboljšemu prijatelju ne bi priporočil zaposlitve v naši organizaciji. <i>Če ste na zadnjo trditev odgovorili z oceno 4 ali več, v okvirček napišite razlog:</i>	1	2	3	4	5
13) Zelo bi me razveselilo, če bi izvedel/-a, da sem z dobro opravljenim delom pripomogel/pripomogla k boljšemu poslovanju organizacije.	1	2	3	4	5
14) Če bi se naša organizacija znašla v slabem finančnem položaju, bi jo težko zapustil/-a.	1	2	3	4	5
15) Zaradi malo boljše plače v drugi organizaciji bi zapustil/-a našo.	1	2	3	4	5
16) Odločitev za zaposlitev v organizaciji, v kateri trenutno delam, je bila ena izmed mojih napak.	1	2	3	4	5
17) Prijateljem razlagam, da je AML dober delodajalec.	1	2	3	4	5
18) Ponosen sem na svojega vodjo.	1	2	3	4	5
19) V naši organizaciji najbolj pogrešam (v okvirček napišite razlog).					
20) Zaupam v vrhnje vodstvo, da bo naša organizacija kljub krizi še naprej poslovala brez večjih težav.	1	2	3	4	5
21) Vodja je moj vzor in od njega sem se veliko naučil.	1	2	3	4	5
22) Raje delam v organizaciji, ki jo imam rad, kot pa v kakšni, ki mi ponuja malo boljšo plačo.	1	2	3	4	5
23) Za dobro plačilo bi šel v katerokoli organizacijo, ne glede na tamkajšnje razmere.	1	2	3	4	5

24) Pomembno je, da mi organizacija omogoča usklajevanje delovnega in zasebnega življenja.	1	2	3	4	5
25) Organizacija posluša naše predloge za izboljšave in jih poskuša udejanjiti.	1	2	3	4	5
26) Delamo v sproščenem delovnem okolju.	1	2	3	4	5
27) Menim, da je moja zaposlitev pri AML varna.	1	2	3	4	5
28) Zaradi vodje mi organizacija pomeni več, kot bi mi sicer.	1	2	3	4	5
29) Organizacije ne bi zapustil zaradi vodje.	1	2	3	4	5

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
II. DEL					
Vodja vas:					
- spodbuja	1	2	3	4	5
- razume	1	2	3	4	5
- verjame v nas in naše sposobnosti, s čimer mobilizira vire za doseg ciljev	1	2	3	4	5
Vodja:					
- je sposoben hitro okrevati po večjih neugodnih dogodkih	1	2	3	4	5
- zaupa v lastne sposobnosti	1	2	3	4	5
- je samozavesten	1	2	3	4	5
- širi motivacijo in napore	1	2	3	4	5
- je vzdržljiv in vztrajen	1	2	3	4	5
S svojim vedenjem in vodenjem:					
- ustvarja pozitivno okolje	1	2	3	4	5
- povečuje optimizem	1	2	3	4	5
- povečuje upanje	1	2	3	4	5
- razvija dobre lastnosti pri sodelavcih	1	2	3	4	5
- goji pozitivna čustva	1	2	3	4	5

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
III. DEL					
Vodja je:					
- dostopen	1	2	3	4	5
- kompetenten	1	2	3	4	5
- konsistenten	1	2	3	4	5
- diskreten	1	2	3	4	5
- pošten	1	2	3	4	5
- ima integriteto	1	2	3	4	5
- lojalen	1	2	3	4	5
- odprt	1	2	3	4	5
- izpolnjuje obljube	1	2	3	4	5
- daje občutek zaupanja	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po N. J. Allen in J. P. Meyer, *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, 1990, str. 6,7; N. Commeiras in C. Fournier, *Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for researchers*, 2001, str. 242; I.

Ashman, *An investigation of the British organizational commitment scale: A qualitative approach to evaluating construct validity*, 2007, str. 17–20; S. Penger, *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 77–87; M. Coetzee, *Employee commitment*, 2005, str. 11–14.

SOCIODEMOGRAFIJA

SPOL:

1. Moški
2. Ženski

STAROST: _____

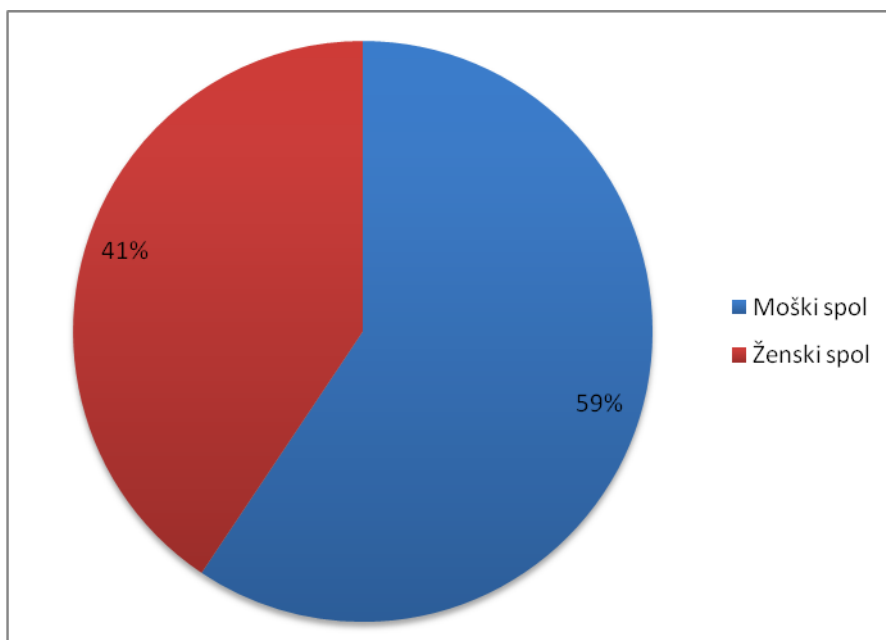
IZOBRAZBA:

1. Osnovna šola ali manj
2. Poklicna šola
3. Srednja šola/gimnazija
4. Višja/visoka šola/fakulteta
5. Magisterij ali več

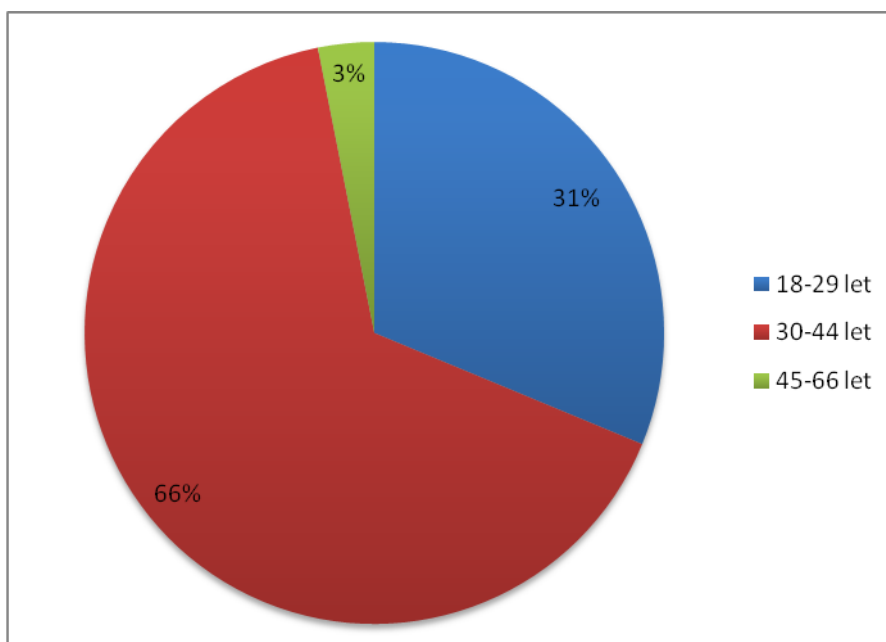
Priloga 5: Sociodemografija

Prikazujem strukturo 32-ih anketirancev po spolu, starosti in izobrazbi.

Slika 1: Struktura anketirancev po spolu



Slika 2: Struktura anketirancev po starosti



Slika 3: Struktura anketirancev po izobrazbi

