

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH NA
PRIMERU PODJETJA HORIZONT**

Ljubljana, maj 2015

MAJA KARIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Maja Karič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Avtentično vodenje in motivacija zaposlenih na primeru podjetja Horizont, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 11.5.2015

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	3
1.1 Opredelitev vodenja.....	3
1.2 Avtentično vodenje	4
1.2.1 Definicija avtentičnosti	6
1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja	8
1.2.3 Teoretični pregled področja avtentičnega vodenja	9
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	13
1.3.1 Samozavedanje in samoregulacija	14
1.3.2 Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj	18
1.3.3 Pozitivno modeliranje	19
1.4 Sposobnosti avtentičnega vodje.....	20
1.5 Metode razvoja avtentičnih vodij	22
1.5.1 Akcijsko učenje.....	22
1.5.2 360-stopinjsko vodenje	23
1.5.3 Sistem mentorstva.....	23
1.5.4 Sistem nasledstva	24
1.5.5 Coaching	24
1.5.6 Pripovedovanje zgodb.....	24
1.5.7 Simulacije	25
1.5.8 Zunanje aktivnosti.....	25
1.6 Poslanstvo avtentičnih vodij	26
2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	27
2.1 Opredelitev motivacije	27
2.1.1 Definicija motivacije.....	27
2.1.2 Potrebe in motivi.....	28
2.1.3 Zavedna in nezavedna motivacija.....	29
2.1.4 Dejavniki motivacije.....	29
2.2 Motivacijske teorije	30
2.3 Motivacija zaposlenih.....	34
2.3.1 Načini motiviranja	34
2.3.2 Vpliv na uspešnost dela	37
2.4 Motiviranje učencev	38

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA

HORIZONT	40
3.1 Predstavitev podjetja Horizont	41
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	43
3.2.1 Cilji raziskave	43
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	43
3.2.3 Metoda in oblikovanje vprašalnika	44
3.2.4 Omejitve raziskave.....	46
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	46
3.3.1 Avtentično vodenje v podjetju Horizont	46
3.3.2 Motivacija zaposlenih v podjetju Horizont.....	54
3.3.3 Motiviranje učencev v podjetju Horizont	56
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila za vodstvo podjetja Horizont	56
SKLEP	62
LITERATURA IN VIRI.....	65
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj vodenja	4
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti	7
Slika 3: Proces avtentičnega vodenja v organizaciji	13
Slika 4: Samozavedanje	15
Slika 5: Samoregulacija.....	16
Slika 6: Razvoj moralne komponente avtentičnega vodenja	17
Slika 7: Kognitivni in vedenjski vidiki avtentičnega vodenja.....	18
Slika 8: Pozitivni psihološki kapital.....	19
Slika 9: Model avtentičnega vodenja	20
Slika 10: Maslowova hierarhija potreb in Alderferjeva ERG teorija.....	31
Slika 11: Hierarhija potreb po Jarvisu.....	39
Slika 12: Logotip podjetja Horizont d.o.o.....	41
Slika 13: Dejavnosti centra Horizont	42
Slika 14: Načrt kvalitativne raziskave.....	43
Slika 15: Zastavljena raziskovalna vprašanja.....	44
Slika 16: Merski instrumenti, uporabljeni za posamezno hierarhično raven	44
Slika 17: Štiri skupine zaznane avtentičnosti	47
Slika 18: Povprečne vrednosti ocen posameznih trditev lastne avtentičnosti direktorja	48
Slika 19: Povprečno število točk zaznane avtentičnosti direktorja s strani zaposlenih v primerjavi z lastno avtentičnostjo direktorja.....	49

Slika 20: Povprečne vrednosti ocen avtentičnosti zaposlenih, zaznane avtentičnosti direktorja in lastne avtentičnosti direktorja	50
Slika 21: Povprečne vrednosti ocen zaznane avtentičnosti zaposlenih v primerjavi z lastno avtentičnostjo direktorja in zaznano avtentičnostjo s strani zaposlenih.....	52
Slika 22: Povprečne vrednosti ocen trditev, ki se nanašajo na spodbujanje motivacijskega okolja.....	54
Slika 23: Povprečne vrednosti ocen motivacijskih dejavnikov.....	55
Slika 24: Povprečne ocene motivacijskih dejavnikov, razvrščenih v tri kategorije.....	56
Slika 25: Predlagan potek izboljšanja komunikacije in odnosov v podjetju Horizont.....	58
Slika 26: Predlog izboljšanja vodenja in zadovoljstva zaposlenih v podjetju Horizont	59
Slika 27: Predlog za izboljšanje motiviranosti zaposlenih v podjetju Horizont	60
Slika 28: Proces ustvarjanja avtentičnih sledilcev preko spodbujanja motivacije v podjetju Horizont.....	61
Slika 29: Vpliv motivacije zaposlenih na motiviranje učencev v podjetju Horizont.....	62

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled znanstvenih prispevkov na področju avtentičnega vodenja	9
Tabela 2: Fiziološke in psihosocialne potrebe	28
Tabela 3: Najučinkovitejši ukrepi in pristopi motiviranja zaposlenih	35

UVOD

Kot odgovor na čedalje pogostejše neetično vodenje organizacij, do katerega v današnjem času pripelje spremenljivo in nestabilno poslovno okolje, se ponuja nov koncept vodenja, **avtentično vodenje**. Pozitiven vpliv, ki ga ima avtentičen vodja, je tisti, ki povzroči pozitivne premike v sodelavcih in jih navduši za skupno doseganje ciljev (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 101, 102). Napredni vodja zagotovi **motivacijo**, ki predstavlja notranje navdušenje zaposlenega, ki vodi do dokončanja dejavnosti, povezane z delom. Motivacija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki pripomorejo k uspešnosti in učinkovitosti posameznika, tima ali organizacije kot celote, in je tisti notranji pogon, ki povzroči, da se posameznik odloči ukrepati. Na motivacijo posameznika vplivajo tako notranji dejavniki, kot so biološki, intelektualni, socialni in čustveni dejavniki, kot zunanji dejavniki (Motivating employees, 2014). Zato je poleg same osebnosti človeka za motivacijo na delovnem mestu izrednega pomena delovanje organizacije in način vodenja.

Osnovni vrednoti vodenja sta postali razvoj in učenje, funkcija vodenja je čedalje zahtevnejša (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, & Marič, 2013, str. 135–138). Ker se ljudje bojimo nenehnih sprememb, še posebno velikih, ki posegajo v nemoteno delovanje, potrebujemo ljudi, ki imajo dovolj psihološkega kapitala za spopadanje s spremembami in jih znajo ustrezno približati tudi svojim sodelavcem (Dimovski et al., 2013, str. 137). Tej nalogi je najbolj kos avtentični vodja, ki po mnenju Avolia in Gardnerja (2005, str. 326) izraža svojo lastno identiteto, torej izraža sebe na način, ki je skladen z njegovimi notranjimi mislimi ter občutki in deluje v skladu s svojim resničnim jazom. Avtentične vodje najbolje opišemo kot vodje, ki vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter skladnost besed z dejanji (Dimovski et al., 2009, str. 137). Vse te lastnosti so potrebne za doseg večje motiviranosti zaposlenih. Managerji si prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo, zato mora biti organizacija zasnovana na visoki stopnji sodelovanja in pri doseganju zastavljene vizije, strategije in ciljev vključevati vse zaposlene (Ivanušič-Bezjak, 2006, str. 89).

Namen magistrskega dela je sistematično preučiti domačo in tujo literaturo ter vire, pridobiti znanja o avtentičnem vodenju in motivaciji zaposlenih ter omenjena konstrukta povezati s pomočjo znanstvenih člankov in aktualnih ugotovitev. Želim ugotoviti tudi, ali je motivacija zaposlenih pomemben dejavnik pri motiviranju učencev, ki jih poučujejo. Raziskava v podjetju Horizont bo dodatno pripomogla k razumevanju avtentičnega vodenja in motivacije v poslovnem okolju. Namen raziskave je poleg tega tudi podati ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja. Konkurenčnost in dolgoročen obstoj na trgu sta ključnega pomena za vsako organizacijo, zato je raziskovanje preučevanega področja aktualno, saj prikazuje, kako lahko podjetja s pomočjo avtentičnega vodenja ter ustreznega motiviranja zaposlenih dosežejo zastavljene cilje.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti področje avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih ter obravnavano tematiko raziskati v podjetju Horizont.

Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. preučiti aktualne domače in tuje znanstvene članke, letna poročila in notranjo dokumentacijo podjetja ter podrobno opredeliti konstrukta avtentično vodenje in motivacija zaposlenih,
2. oblikovati konceptualni model avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih na primeru izbranega podjetja,
3. izvesti kvalitativno raziskavo v izbranem podjetju ter vodstvu podjetja podati ugotovitve in priporočila.

Na podlagi proučevanja konstruktov avtentično vodenje in motivacija zaposlenih postavljam **temeljno tezo**, ki pravi, da avtentični vodja s pravilnim pristopom in metodami spodbuja motivacijo pri zaposlenih ter tako ustvarja uspešno delovno okolje ter zagotavlja konkurenčnost podjetja.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu, so naslednja:

1. Ali je v podjetju Horizont prisotno avtentično vodenje?
2. Ali so zaposleni zadovoljni z vodjo in njegovim načinom vodenja?
3. So zaposleni v podjetju Horizont motivirani?
4. Ali vodja spodbuja motivacijo pri zaposlenih in na kakšen način?
5. Ali je motivacija zaposlenih v podjetju Horizont pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranje učencev pri učenju?

Magistrsko delo je sestavljeno iz **teoretičnega in raziskovalnega dela**. Teoretični del bo vseboval dve poglavji, poglavje o avtentičnosti in poglavje o motivaciji. Uporabila bom metodo deskripcije, ki pojave opisuje, opazuje, primerja, analizira in ustvarja sklepe na podlagi povezav ter metodo komparacije za primerjanje, analiziranje in proučevanje ugotovitev posameznih avtorjev. Prvo poglavje bo namenjeno proučevanju konstrukta avtentično vodenje, v drugem poglavju se bom osredotočila na proučevanje konstrukta motivacije in motivacije zaposlenih. Nekaj besed bom namenila tudi motiviranju učencev oziroma vplivu motivacije zaposlenih na motiviranje učencev in s tem uspešnosti podjetja. Osnova za teoretični del bodo sekundarni viri podatkov, kamor bodo vključena tako dela domačih avtorjev, kot tudi tuja znanstvena dela s področja avtentičnega vodenja in motivacije.

Raziskovalni del bo temeljil na kvalitativni raziskavi v podjetju Horizont, ki jo bom opravila s pomočjo anonimne ankete zaposlenih in uporabe sekundarnih virov. Sekundarne podatke bom pridobila s pomočjo spletne strani podjetja ter notranje dokumentacije. Namen kvalitativne raziskave je primerjava teoretičnega dela z empiričnim ter na podlagi tega podati ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev vodenja

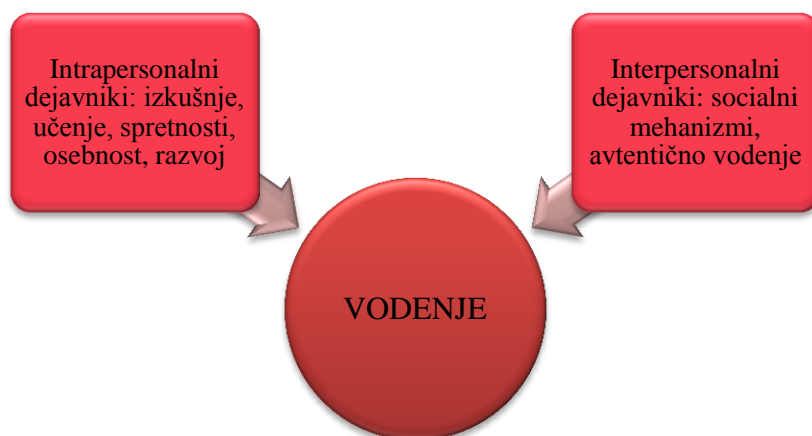
Raziskave kažejo, da večina poslovanja propade zaradi neuspešnega vodenja ljudi in ne zaradi pomanjkanja kapitala (Jakopec, 2007, str. 46). Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju ciljev organizacije. Tako so vodilni pristojni, da odločajo o zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, izvedbo nalog in delovne rezultate (Možina & Merkač, 1990, str. 39). Kramar Zupan (2009, str. 109) ugotavlja, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Veliko avtorjev kot enega izmed ključnih pojmov vodenja postavlja vpliv oziroma vplivanje. Ključni pojmi, ki se še uporabljajo v definiciji vodenja, so motiviranje, navduševanje, mobiliziranje, kreativnost in vizija. Veliko avtorjev vodenje povezuje s čustvi. Veliki vodje nas ganejo, navdihnejo, prebudijo našo strast in vse tisto, kar je v nas najboljšega (Kramar Zupan, 2009, str. 115).

Po mnenju Kets de Vriesa in Florent-Treacya (2000, str. 9–16) so vrednote in prepričanja vodij bistveni deli njihove osebne vizije in jih motivirajo tako, da svoje sporočilo širijo strastno in prepričljivo. To so ljudje, ki znajo ustvariti navdušenje in pripadnost, se zavedajo, kako pomembna je njihova vloga agenta sprememb, in ki svojim ljudem vlivajo ponos, ki presega pomen števil. Zavedajo se tudi svojega pomena v družbi, vzgajajo organizacijske vrednote in upajo, da bodo njihove organizacije s skupnim trudom ljudi, ki jih ustvarjajo, spreminjale svet na boljše. Kramar Zupan (2009, str. 116) povzema, da je vodenje pomembna funkcija managementa, ki pomeni kreativno-čustveni proces vplivanja in usmerjanja zaposlenih s komuniciranjem, posredovanjem vizije, prepričevanjem, z motiviranjem, navdušenjem za doseganje ciljev organizacije, v kateri bodo zaposleni videli uresničitev svojih potreb.

Ena od štirih temeljnih funkcij managementa ima dolgo zgodovino in je že več kot sto let predmet številnih raziskav. O teoriji vodenja obstaja veliko zapisov, medtem ko ima raziskovanje vodij in razvoja vodenja krajšo zgodovino. Pregled strokovnih člankov o vodenju in njegovem razvoju, ki obsega zadnjih petindvajset let, so pripravili v znani reviji *The Leadership Quarterly*. Avtorji (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & Mckee, 2014, str. 63–65) ugotavljajo, da so pomembni znanstveni prispevki privedli do globljega razumevanja razvoja vodenja. V analizi so se osredotočili na razvoj vodij, razvoj samega vodenja ter na vprašanje, kakšni načini vodenja in dobrih praks se pojavljajo in kako jih učinkovito implementirati v organizacijo. Eno pomembnejših spoznanj govori o tem, da je potrebno jasno razlikovati med razvojem vodje in razvojem vodenja. Razvoj vodje se osredotoča na razvoj posameznika v vlogi vodje, medtem ko razvoj vodenja predstavlja razvoj procesa, ki inherentno vključuje več posameznikov (primer vodja in sledilci). Pomembni dejavniki vpliva na razvoj vodenja (Slika 1) so intrapersonalni (samoizražanje in samoopazovanje), kamor spadajo izkušnje in učenje, spretnosti, osebnost in samorazvoj, ter interpersonalni (medosebno sodelovanje) dejavniki,

kamor uvrščamo socialne mehanizme in avtentično vodenje. Kljub pomembnemu napredku in razumevanju razvoja vodenja v zadnjih petindvajsetih letih je to področje še zelo nezrelo, kar pomeni, da je zanimivo za raziskovalce in teoretike. Poleg tega dejstvo, da obstaja toliko neraziskanih vprašanj, spodbuja nove ideje in vedno uspešnejše vodenje, ki se odraža v uspešnih organizacijah, povezanih skupnostih, stalnem razvoju in razvitejši družbi. Na Sliki 1 so prikazani dejavniki, ki vplivajo na razvoj vodenja.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj vodenja



Vir: Povzeto po D. V. Day, J. W. Fleenor, L. E. Atwater, R. E. Sturm, & R. A. Mckee, Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory, 2014, str. 64.

Rozman in Kovač (2012, str. 349) vodenje opredeljujeta kot vplivanje na zaposlene, da izvedejo tisto, kar so si vodje zamislili, pri tem pa poudarjata, da morajo zaposleni nadrejenim zaupati. Vodje morajo imeti po njuno osebnostne lastnosti, sposobnosti in vrednote, s katerimi se zaposleni poistovetijo. Kar nekaj časa so bile koristi in učinkovitost avtentičnega vodenja, čustvene inteligence in drugih podobnih konceptov na delovnem mestu obravnavane sekundarno in so predstavljale nepomembne mehke veščine. Šele sodobni voditelji, kot so Kevin Wilde iz General Mills, Jeff Weiner iz LinkedIna in Sherly Sandberg – operativni vodja pri Facebooku, ki so odprtih rok sprejeli koncept zavednega in avtentičnega vodenja, so prepričali o pozitivnih učinkih takšnih praks, ki sta jih razvila Bill George, nekdanji izvršni manager Medtronica, in oče teorije o čustveni inteligenci, Daniel Goleman, razlaga Maldonado (2013, str. 26). Ključ do uspešnega vodenja sebe ali drugih se ne skriva v tehniki ali orodju, temveč mora izvirati iz človeške notranjosti. Ključ je v razumevanju samega sebe (Hansen & Batten, 1998, str. 27).

1.2 Avtentično vodenje

Zadnji dve desetletji lahko označimo kot žalostno obdobje za številne vodje korporacij. Organizacije, kot so Enron, Adelphia, WorldCom, Xerox, Tyco in podobne so bile

oškodovane ali popolnoma uničene zaradi neetičnih odločitev vodij. Etika (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 21) je temelj kakovostnim strateškim zavezništvom in strokovnemu partnerstvu, ki vodi posameznike in organizacije k doseganju odličnosti. Le 18 % javnosti meni, da sta etika in iskrenost pri vodjih organizacij visoko na lestvici vrednot. Trajnostno vrednost organizacij ustvarijo vodje z moralnimi vrednotami – posamezniki, ki imajo vizijo, ki navdihuje zaposlene na način, da se med sabo povežejo in ji sledijo. Vodje si predstavljamo kot samozavestne, karizmatične in strastne osebe, dejstvo je, da so vseh oblik in velikosti tako kot večina stvari v življenju (Elrod, 2012, str. 14). Tako kot ni enega načina, da postaneš pravi vodja, tudi ni preprostega nasveta, kako vodja postati.

V poslovnem svetu ni vse le črno in belo, največkrat bi različne situacije lahko opisali s sivino. V takšnih situacijah se resnično vidi, kdo je pravi vodja in kdo ne. Bill George, nekdanji izvršni manager Medtronica, pravi, da je najtežje voditi samega sebe. Če zmoreš voditi samega sebe, potem je vodenje drugih čisto lahko. Ljudje, ki se razvijajo, ki iščejo svoj notranji jaz, ki v težkih situacijah in odklonih od znanega znajo poiskati svoj notranji kompas, ki so dovolj prizemljeni, da vedo, ko gre nekaj v organizaciji hudo narobe, in ki ne potisnejo organizacije v propad, ker ne posvečajo pozornosti težavam – to so pravi vodje (George, 2007, str. 4). Danes je vedno več vodij, ki vključujejo avtentično vodenje v svoje strategije za razvoj organizacij. Biti avtentičen vodja pomeni, da si zvest samemu sebi in svojim prepričanjem, da razumeš namen svojega vodenja in da delaš v skladu s svojimi vrednotami. Ne gre samo za to, da imaš pozitivne vrednote, ampak predvsem za to, da jih upoštevaš in tako deluješ, še posebej, ko si pod pritiskom. Gre za vodenje s srcem in glavo – torej za celostno vodenje (George, 2007, str. 4). Temeljna naloga vodij se spreminja iz kontroliranja v snovanje zaupanja, iz vzdrževanja obstoječega stanja v spodbujanje spreminjanja (Tavčar, 2008, str. 32). Bukovec (2009, str. 144) pravi, da biti vodja pomeni ustvarjati odprto učečo kulturo, ki je vedno vprašujoča, ohrabrena, inovirana ter nagrajena in dosega uspehe v procesu obvladovanja sprememb. Uspešen vodja v pravem trenutku izbere učinkovito odločitev (Černetič, 2007, str. 118).

Leta 2009 so v "Developing a Leadership Strategy" zapisali, da je razvijanje strategije vodenja ponavljalni proces ustvarjalnega kombiniranja logike in umetnosti. Dnevi, ko smo pasivno čakali na ukaze in navodila svojih nadrejenih, so mimo. Današnja delovna dinamika spodbuja odgovornost vsakega zaposlenega za svoje področje in ga obravnava kot vodjo svojega delovnega mesta (Maldonado, 2013, str. 29). Ustvarjanje organizacijskega okolja, ki spodbuja razvoj avtentičnega vodenja, je proces preoblikovanja, ki se izplača sam po sebi, tako dobesedno kot v prenesenem pomenu. Pa vendar je potrebno počakati kar nekaj časa, da se takšna investicija povrne. Maldonado (2013, str. 27) pravi, da za zagon tega procesa najprej potrebujemo soglasje vodij o tem, kaj avtentično vodenje sploh je in kaj pomeni za njihovo organizacijo. Drugi del predstavlja dosledno upoštevanje vseh korakov uvedbe in sprejemanja avtentičnega vodenja kot nečesa novega in povsem normalnega v organizaciji.

Pri avtentičnem vodenju gre za to, da je vodja takšen, kakršen je, in da avtentičnost odstrani zavajajoča obnašanja in prakse ter osvobaja vodjo na način, da ta spodbuja svoje prednosti.

Ravno zaradi pristnosti vodje se v organizaciji gradi zaupanje med zaposlenimi, brez česar nobena organizacija ne more uspeti. V gradnji zaupanja, spodbujanju razvijanja prednosti posameznika in ohranjanju ugleda se skriva pomembnost avtentičnosti vodenja. Osredotočenost na prednosti in spreminjanje slabosti skupaj s podporo zaposlenih sta karakteristiki avtentičnega vodje. Avtentični vodja si pridobi visok ugled, ki privlači visoko učinkovite zaposlene, ki pomagajo ohraniti ugled in uspeh organizacije. Kljub temu da se lahko način vodenja skozi čas spremeni, se avtentični vodje nikoli ne izgubijo v samem procesu. Zato Elrod (2012, str. 16) predlaga, da naj vodja vedno ostane avtentičen – saj je to lahko razlika med uspehom in neuspehom organizacije.

1.2.1 Definicija avtentičnosti

Obstaja več definicij avtentičnega vodenja, za vsemi stoji beseda avtentičen. Avtentičnost je resničnost in pomeni prepoznavanje resničnosti bivanja določene osebe, resničnosti kraja, hrane, skupnosti ali zgodbe (Dimovski et al., 2013, str. 20). SSKJ avtentičnost opredeljuje kot lastnost, značilnost avtentičnega; pristnost, verodostojnost. Dimovski et al. (2013, str. 20) navajajo, da gre za kakovost biti pristen in nepokvarjen, pomeni nasprotje od kopije ali ponaredka. Termin avtentičnost izvira iz 20. stoletja, ko so se z njim ukvarjali eksistencialistični filozofi, kot so: Friedrich Nietzsche, Soren Kierkegaard, Martin Heidegger, Theodor Adorno in Jean-Paul Sartre. Zavesten Jaz naj bi se počasi sprijaznil z življenjem v materialnem svetu in se hkrati zavedal zunanjih sil in vplivov, ki so zelo drugačni od njega samega. Način, kako posameznik deluje in se spreminja glede na te pritiske, je po njihovo avtentičnost. Avtentičnost je sposobnost, da smo iskreni in verodostojno izražamo svojo osebnost (Dimovski et al., 2013, str. 20).

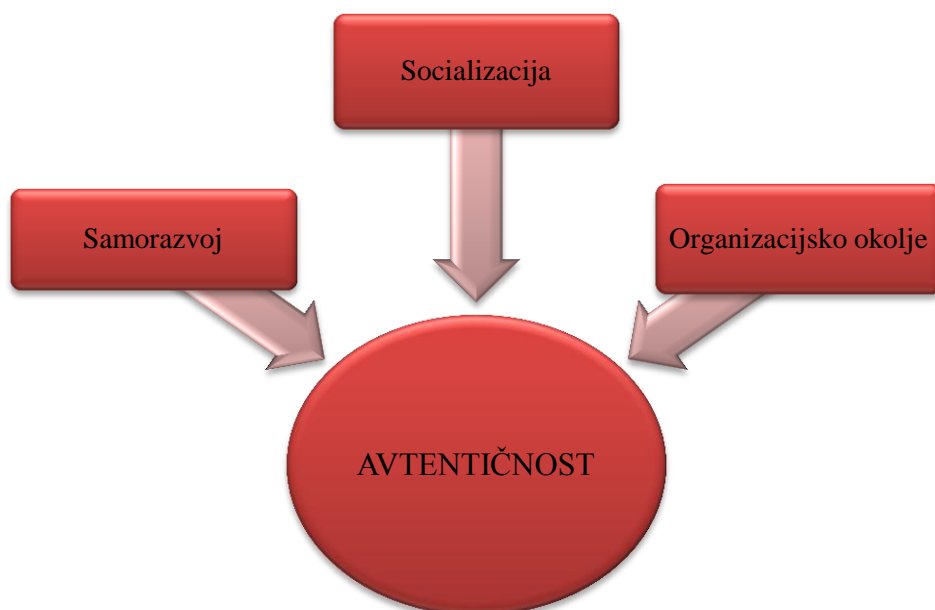
Avtentičnost poznajo tudi v Aziji, v njihovi duhovni kulturi – zen budizmu – pomeni avtentično delovanje le naš odsev. Skrivnost daoizma je brezkončna praznina, njegova vsebina je bistvo vseh bitij. Bistvo daoizma je spontanost in vračanje k naravi. Zen budizem uči, da besede in zapisi nič ne pomenijo, ker je izkušnja primarnega značaja. Avtentičnosti se ne moremo naučiti ali jo zaigrati, lahko jo le doživljamo ali živimo (Dimovski et al, 2013, str. 20). Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Bolj, ko ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva in bolj ko delujejo v skladu s svojim notranjim jazom, bolj avtentični so (Dimovski et al., 2009, str. 104). George (2007, str. 4) pravi, da ti ljudje zaupajo, če veš kdo si, če si pristen in avtentičen in nisi kopija nekoga drugega.

Vodilni slovenski managerji pojem avtentično dojemajo na različne načine. Tatjana Fink, predsednica uprave Trimo, d.d., pravi, da je avtentično izvorno, iz temeljev bistva ali biti. Dejan Turk, predsednik uprave Simobil, d.d., avtentično dojema kot pristno, iskreno, drugačno in kot nekaj, kar vodi k učinkovitejšemu izboljševanju obstoječih delovnih odnosov in delovnih procesov. Avtentično vodenje vidi kot ključ do uspeha tako pri posameznikih kot v organizaciji. Generalni direktor UKC Simon Vrhunec avtentično enači s pristno, izvorno z vidika lokacije, narodnosti in etične skupnosti. Jože Colarič, predsednik uprave Krka, d.d.

pravi, da je avtentično izvorno oziroma pristno z dokazljivim poreklom, pa tudi verodostojno oziroma resnično. V povezavi s človekom je avtentičen človek po njegovem prepričljiv človek. Večina slovenskih managerjev avtentično povezuje s pristnostjo in resničnostjo. Medtem ko ga kar nekaj vodij velikih organizacij vidi kot enega od ključev do uspešnosti organizacije, prof. dr. Jadran Lenarčič, direktor Inštituta Jožef Štefan, pravi, da mu kot raziskovalcu avtentično ne predstavlja nič pretresljivega, temveč je le navadna beseda (Dimovski et al., 2013, str. 19).

Delati več ali delati bolje je sodobna dilema, ki se je začela pojavljati zaradi stresa in izgorelosti na delovnem mestu. V organizacijah je potrebno ustvariti blaginjo za zaposlene, saj lahko le uravnotežen in harmoničen posameznik pripomore k uspešnosti organizacije. Zato se sodobni managerji čedalje bolj zavedajo pomena in vpliva pozitivnega organizacijskega vedenja (Dimovski et al., 2013, str. 27). Čeprav avtentičnost v naši družbi velja kot ideal, obstajajo številni dejavniki, ki jo zavirajo. Kot je prikazano na Sliki 2, na razvoj avtentičnosti vplivajo naslednji dejavniki (Dimovski et al., 2013, str. 28): socializacijski dejavniki – družinska naklonjenost odkritosti in vzgoja poštenega odnosa, naklonjenost posameznika k samorazvoju in podpirajoče organizacijsko okolje s sodelavci, ki nagrajujejo odprtost.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Pengler, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 28.

Raziskovalci kljub velikemu številu definicij avtentičnosti pojem radi zamenjujejo s pristnostjo in iskrenostjo (Dimovski et al., 2009, str. 104). Lionel Trilling v delu Sincerity and Authenticity pristnost definira kot skladnost med priznanimi in dejanskimi občutki, kar pomeni, da se pristnost navezuje na stopnjo, do katere se zunanji izrazi občutkov in misli skladajo z notranjimi občutki. Pristnost potemtakem pomeni, do kolikšne mere natančnosti in iskrenosti je njen lastni jaz predstavljen drugim, in ne, v kolikšni meri je oseba takšna, kot je

(Dimovski et al., 2013, str. 23). Avolio in Gardner (2005, str. 326) razlagata pojem avtentičnosti kot delovanje v skladu z resničnim jazom, izražanje sebe na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki, torej gre za izražanje lastne identitete. Harter (v Dimovski et al., 2013, str. 24) ugotavlja, da avtentičnost v nasprotju z iskrenostjo in pristnostjo ne vključuje nobenih eksplicitnih upoštevanj drugih. Sam sebe ne moreš označiti za avtentičnega, avtentičnost je zaznana le s strani drugih (Dimovski et al., 2009, str. 112).

1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Dimovski et al. (2009, str. 102) avtentično vodenje opredeljujejo kot koncept, ki omogoča dosledno vpeljavo filozofije učeče se organizacije in njeno blagodejno dolgoročno delovanje. Takšen nov pristop k vodenju je potreben, saj ne posega v temelje koncepta vodenja in vrednostno usmeritev, temveč sta njegovi osnovni vrednoti razvoj in učenje. Gre za vodenje, ki ustreza potrebam zaposlenih, saj se osredotoča na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja. Avtentično vodenje vpliva na rezultate z vidika zaposlenih, kar potrjujejo rezultati predhodno izvedenih empiričnih raziskav (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005, str. 361). Kot ugotavljajo Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj, & Marič (2011, str. 20), avtentičnost vodje pozitivno vpliva na avtentično sledenje. Vodje pri zaposlenih spodbujajo samozavedanje, ustvarjajo avtentične zaposlene in razvijajo njihove avtentične značilnosti in sposobnosti, kar se kaže v zadovoljstvu zaposlenih, njihovi pripadnosti in dobrem vzdušju v kolektivu. Zaupanje, zavzetost in motivacija zaposlenih za doseganje ciljev organizacije, ki jih dosežemo z avtentičnim vodenjem, pomenijo trajno konkurenčno prednost z naslova izrabe človeških virov in boljše organizacijske rezultate, kar vodi v večjo finančno in kapitalsko uspešnost (Černe & Penger, 2010, str. 839, 840).

Avtentično vodenje poudarja pomen ujemanja, konsistentnosti besed, dejanj in vrednot pri vodji (Yukl v Rozman & Kovač, 2012, str. 391). Način vodenja, kateremu je revija *Leadership Quarterly* leta 2005 posvetila posebno številko, šteje vodjo kot pristnega, s pozitivnimi vrednotami in jasnim zavedanjem svojih lastnosti. Avtentični vodje niso vodje zaradi statusa, občudovanja moči ali ugleda, ampak skušajo izraziti svoje vrednote, ki določajo njihovo delo. So odprti za učenje na podlagi napak, njihova glavna vrednota je usmerjanje podrejenih k izvajanju tistega, kar se jim zdi prav in pošteno. Z zaposlenimi skušajo splesti jasne, odprte in poštene odnose, velik poudarek dajejo razvoju zmožnosti zaposlenih. Na pojav avtentičnega vodenja so vplivala neetična dejanja managerjev, zato skuša avtentično vodenje določiti, kakšen je učinkovit vodja, in pri tem povezuje ugotovitve drugih teorij ter etičnega vodenja (Rozman & Kovač, 2012, str. 391).

Luthans in Avolio (2003, v Avolio in Gardner, 2005, str. 321) definirata avtentično vodenje kot proces, ki črpa tako iz pozitivnega psihološkega kapitala, kot tudi visoko razvitega organizacijskega konteksta in se kaže v večjem samozavedanju in samoregulaciji vodje. Obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo pripelje do odprtih odnosov med vodjo in sodelavci, kar omogoča pozitiven samorazvoj. Shamir in Eilam (v Avolio in

Gardner, 2005, str. 318–321) za razvoj avtentičnega vodenja predlagata pristop življenjskih zgodb. Po njunem ravno življenjske zgodbe vodij zagotovijo vpogled in razumevanje pomena življenjskih nazorov, s katerimi vodje spodbujajo svoje sledilce, da tudi sami sledijo samorazvoju. Ker se naše okolje dnevno spreminja in ker nam stalno grozijo različne nevarnosti, od etičnega razpada do terorizma, potrebujemo okoliščine, ki so kos takšnim pogojem. Avtentično vodenje se osredotoča na ohranjanje zaupanja, upanja, samozavesti in optimizma. Organizacijam omogoča, da so sposobne hitre vrnitve iz katastrofalnih dogodkov in jim daje moč, da se jim v prihodnosti upirajo. To so razlogi, da je avtentično vodenje najustreznejše za uresničevanje vseh pozitivnih oblik managementa (Avolio & Gardner, 2005, str. 334).

1.2.3 Teoretični pregled področja avtentičnega vodenja

Znano je, da ima koncept avtentičnosti svoje korenine že v stari Grčiji. Grška filozofija je bila uporabljena tudi v Hamletu, ko je Polonij svojemu sinu Laertu svetoval: "Bodi zvest samemu sebi." V modernem svetu se koncept avtentičnosti pojavlja in uporablja zadnjih 80 let (Erickson v Gardner et al., 2005, str. 344). Nekaj najpomembnejših prispevkov avtorjev, ki so največ prispevali k znanstvenemu razvoju področja avtentičnega vodenja, je prikazanih v Tabeli 1.

Tabela 1: Pregled znanstvenih prispevkov na področju avtentičnega vodenja

LETO	PRISPEVEK	AVTOR
1970	Stil vodenja je odvisna spremenljivka, ki je odvisna od nečesa drugega. To drugo je okolje, v katerem vodje delujejo. Vodje so sestavni del organizacije, tisti, ki imajo na organizacijo največji vpliv.	Perrow
1993	Organizacije oblikujejo vodje, prav tako organizacija oblikuje njih.	Gardner
2003	Avtentični vodje sledijo petim dimenzijam: zavezanosti namenu, vrednotam, samodiscipliniranemu vedenju, povezujočim odnosom in sočutnosti.	George
2004	Nov mejnik v razvoju teorij organizacijskega vodenja in oblikovanja organizacije: avtorja podata novo perspektivo pozitivnega organizacijskega vodenja kot nadgradnjo najsodobnejše perspektive učeče se organizacije.	Luthans & Youseff

2004	Avtentičnost avtentični vodja doseže preko štirih komponent, ki so: samozavedanje, sprejemanje samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi. Pozitivno modeliranje je ključno sredstvo, s katerim avtentični vodje vplivajo na zaposlene. Vodja mora biti transparenten.	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May
2005	Avtentični vodja izraža svojo lastno identiteto, torej izraža sebe na način, ki je skladen z njegovimi notranjimi mislimi ter občutki in deluje v skladu s svojim resničnim jazom.	Avolio & Gardner

se nadaljuje

nadaljevanje

LETO	PRISPEVEK	AVTOR
2005	Nadgradnja Avoliovega modela, ki se osredotoča na elemente avtentičnosti ter na proces avtentičnega vodenja in sledenja preko grajenja identitet. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na vodenje, so: pozitivna čustva, vpetost v družbeno okolje, posebne sposobnosti vodij in sledilcev ter osebni razvoj in samoučinkovitost. Koristi tako za vodjo kot sledilce.	Ilies, Morgeson, & Nahrgang
2005	Pozitivna čustva, kot npr. hvaležnost in navdušenje, motivirajo avtentične vodje, da se obnašajo na način, s katerim izkazujejo ključne vrednote, kot so zvestoba, iskrenost in enakost.	Michie & Gooty
2005	Avtentično vodenje temelji na pristopu življenjskih zgodb: pripisovanje pomena dogodkom, ki se zgodijo vodji v življenju in tvorijo življenjsko zgodbo. Avtentično vodenje ni stil vodenja.	Shamir & Eilam
2005	Samopripovedni pristop je komplementaren pristopu življenjskih zgodb. Poudarek je na tem, da avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se nujno kaže v odnosu do drugih, saj imajo drugi ključen pomen pri oblikovanju življenjskih zgodb in dogodkov.	Sparrowe

LETO	PRISPEVEK	AVTOR
2005	Biti avtentičen vodja ne pomeni samo, da s svojimi vrednotami pridobiš sledilce, temveč da sprejmeš vrednote sledilcev in vodiš z njimi. V različnih okoljih so potrebne različne prilagoditve. Ženska ima drugačne vrednote kot moški, zato je zanjo težje biti avtentični vodja, kjer so sledilci večinoma moški.	Eagly
2005	Kritika modela Avolia in raziskovalcev: konstruktivna kritika opozarja, da je potrebno definirati vse aspekte avtentičnega vodenja ter začrtati smernice prihodnjega raziskovanja. Postavijo razvojna vprašanja in poudarijo razhajanja prejšnjih teorij.	Cooper, Scandura, & Schriesheim

se nadaljuje

nadaljevanje

LETO	PRISPEVEK	AVTOR
2006	Lasten model avtentičnega vodenja, zelo podoben prejšnjemu. Poudarjajo pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti.	Harvey, Martinko, & Gardner
2007	Avtentični vodja ne poseduje splošnih, univerzalnih značilnosti, ki bi ga označevale za idealnega. Uspešen avtentični vodja se ne rodi, temveč se s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj in življenjskimi zgodbami razvije v avtentičnega vodjo.	George
2010	Celoten proces avtentičnega vodenja ima korenine v strateškem planiranju. Trije koraki procesa avtentičnega vodenja so prepleteni z aktivnostmi ravnanja s človeškimi viri, te so usklajene s procesom pozitivnega modeliranja.	Černe & Penger

2011	Avtentičnost vodje, zaznana s strani sledilcev, pozitivno vpliva na avtentično sledenje. Pri zaposlenih spodbujajo samozavedanje in jih usmerjajo v samoregulacijo ter prepričajo, da prevzamejo odgovornost za lasten pozitiven razvoj. Rezultati kažejo, da ima avtentičnost vodje pozitiven vpliv na rezultate z vidika zaposlenih.	Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič
2013	Avtentično vodenje je najprimernejši slog vodenja za razvoj napredne učeče se organizacije in najrazvitejša managerska perspektiva, ki v ospredje postavlja posameznika, njegovo znanje in vključenost v vseh funkcijah managementa.	Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, & Marič
2014	Avtentično vodenje spodbuja inovativnost zaposlenih. Raziskava je pokazala pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo zaposlenih in prikazala, da imajo pozitivna čustva posredovalni učinek, negativna čustva pa nimajo nobenega vpliva.	Ma, Cheng, & Xia

se nadaljuje

nadaljevanje

LETO	PRISPEVEK	AVTOR
2015	Empirična raziskava je pokazala pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in pozitivnim delovanjem posameznika, ki se kaže v udejstvovanju, zadovoljstvu pri delu in delovni uspešnosti. Avtentično vodenje pozitivno vpliva tudi na timsko delo in na uspešnost celotne organizacije, kar dokazujejo finančni rezultati.	Gardner & Carlson

Vir: Povzeto po B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: getting to the roots of positive forms of leadership, 2005, str. 320–331; S. Penger & V. Dimovski, Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete, 2006, str. 432; V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 121; M. Černe & S. Penger, Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, 2010, str. 823–826; V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan,

M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 135; V. Dimovski, M. Černe, S. Penger, M. Škerlavaj, & M. Marič, Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba, 2011, str. 17–20; D. V. Day, J. W. Fleenor, L. E. Atwater, R. E. Sturm, & R. A. Mckee, Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory, 2014; Y. Ma, W. Cheng, & B. Xia, Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation, 2014, str. 1276; W. L. Gardner & J. D. Carlsen, Authentic leadership, 2015.

Černe in Penger (2010, str. 823–825) ugotavljata, da je razvoj avtentičnega vodenja na področju teorije organizacijskega vedenja precej novo področje ter da se konstrukt avtentičnega vodenja še razvija. Potrebna bo še veliko dodatnega dela tako pri definiranju teoretičnih izhodišč, kot tudi pri empiričnih potrditvah. Namesto sledenja akademikom iz šole avtentičnega vodenja bodo morali raziskovalci vključiti različne raziskovalne modele.

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Razvoj avtentičnega vodenja v organizacijah poteka tako na individualni ravni, kot na ravni organizacije. Ni dovolj, da avtentično vodenje ponotranjimo na individualni ravni, ključno je, da postanejo avtentični vsi vodje in zaposleni. S tem organizacije gradijo pozitivno organizacijsko identiteto in dosegajo trajno konkurenčno prednost. Proces avtentičnega vodenja (Slika 3) poteka v štirih korakih (Dimovski et al., 2013, str. 108, 109). Proces se začne z analizo trenutnega stanja v organizaciji in nato oblikovanjem avtentičnega vodenja v organizaciji. Tretji korak je udejanjanje avtentičnega vodenja, ki pomeni grajenje zmožnosti avtentičnega vodenja na ravni posameznika in razvoj avtentičnega vodenja prek pozitivnega modeliranja na ravni vodja - sledilec in pozneje na ravni vseh zaposlenih v organizaciji. Na koncu procesa sledi izmera rezultatov in povratna evalvacija, ki je temelj za ponovno analizo. Sledi Slika 3, ki prikazuje proces avtentičnega vodenja v organizaciji.

Slika 3: Proces avtentičnega vodenja v organizaciji



Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 108.

Če želimo ugotoviti, kako avtentični so naši zaposleni (oblikovanje avtentičnega vodenja v organizaciji), moramo najprej poznati elemente avtentičnega vodenja pri posameznikih. Dimovski et al. (2013, str. 109) razložijo med štirimi elementi avtentičnega vodenja: samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje.

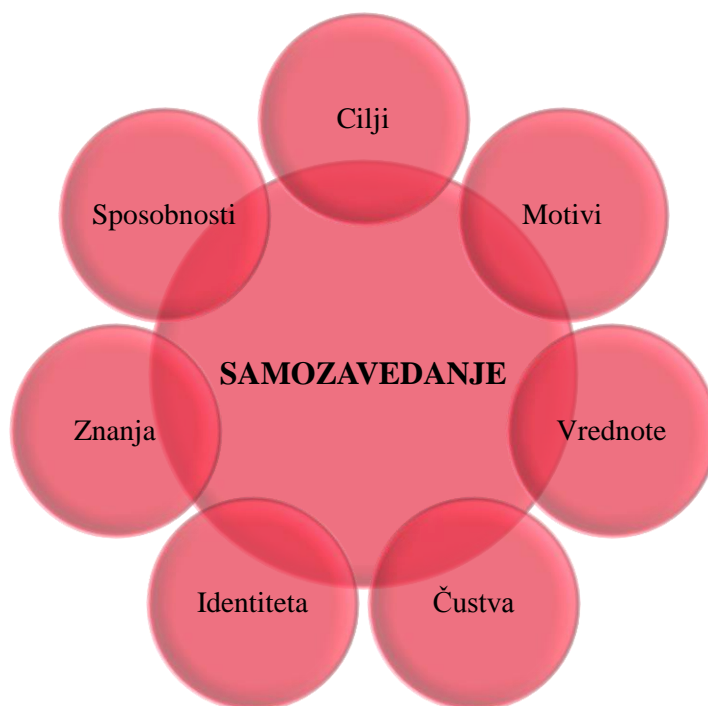
Gardner et al. (2005, str. 347) avtentično vodenje vidijo kot aktiven in nadaljujoč proces, s katerim avtentični vodje preko svojih besed in dejanj, samozavedanja, uravnoveženega procesiranja, transparentnosti in avtentičnega vedenja vplivajo na svoje zaposlene – sledilce. Odnos vodja - sledilec (angl. *leader-follower*) nastane na podlagi kombinacije osebne preteklosti ter izkušenj in sprožilcev dogodkov. Poleg tega sledilci, ko opazujejo samozavedanje vodje in so vključeni v proces odločanja, ki odseva integriteto in predanost ključnim etičnim vrednotam, razvijejo zaupanje v vodjo, ki spodbuja odprto in avtentično obnašanje tudi z njihove strani. Čez čas se lahko tovrstno obnašanje stopnjuje v izoblikovanje skupnih vrednot, ki tvorijo etično kulturo organizacije. Prikazana integriteta avtentičnih vodij skupaj z izkušnjami in smiselnim delom ustvarja visoko stopnjo zaupanja med sledilci, njihovo vključevanje in blaginjo, kar doprinese k njihovem razvoju in spodbuja trajnostno ter avtentično delovanje sledilcev.

1.3.1 Samozavedanje in samoregulacija

Samozavedanje (Slika 4) je proces, ki je povezan s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Avtentični vodje prek introspekcije opazujejo in analizirajo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto, znanja, sposobnosti ter motive in cilje, ki so velikokrat odraz različnih sprožilcev. Samozavedanje avtentičnih vodij se odraža v visoki samozavesti in jasnem

samoizražanju (Avolio & Gardner, 2005, str. 349). V procesu razumejo svoja prepričanja, želje in talente ter se zavedajo svojih znanj in zmožnosti (Dimovski et al., 2009, str. 121, 122; Dimovski et al., 2013, str. 109, 110). Avolio in Gardner (2005, str. 349) samozavedanje obravnavata kot izhodišče za razvijanje avtentičnega vodenja. Brez poudarjanja pomembnosti samozavedanja v procesu avtentičnosti, po mnenju Diddamsa in Changa (2012, str. 599), prihaja do napačne interpretacije samozavedanja, ki se odraža v tem, da se tudi samovšečni in nepoučeni posamezniki počutijo avtentične.

Slika 4: Samozavedanje



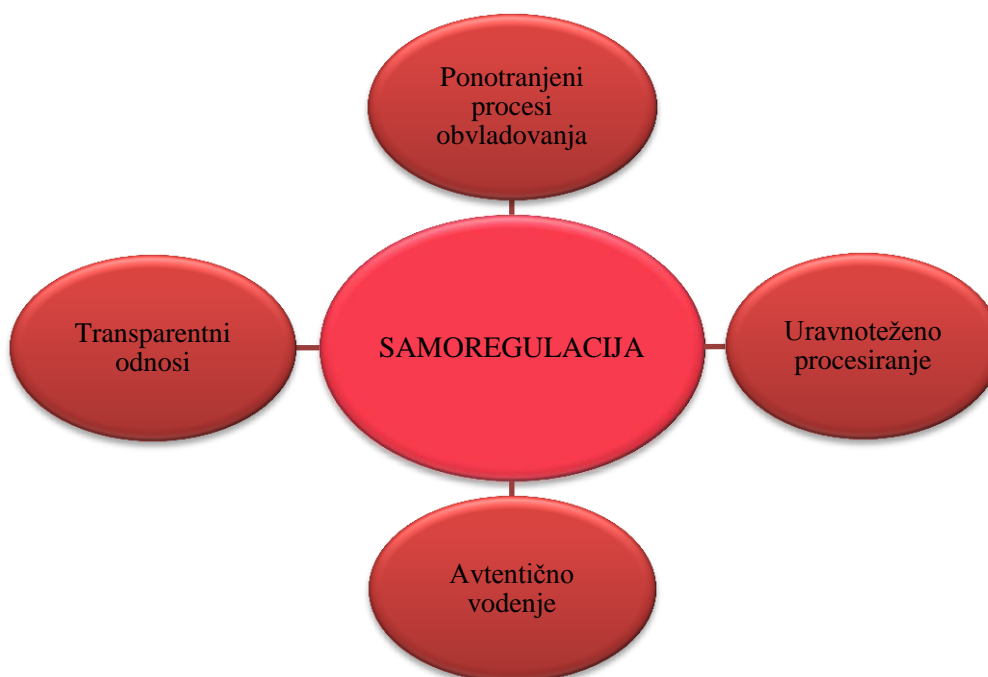
Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 121, 122; V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013; W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 349–354.

Samoregulacija se kaže v obvladovanju svojega vedenja, ki je v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranja jasne, odprte odnose do sledilcev in sodelavcev. Gre za usklajevanje vrednot avtentičnih vodij ali sledilcev z njihovimi dejanji, kar pomeni, da gre za samokontrolo. To dosejajo posamezniki na različne načine (Stajkovic in Luthans v Dimovski et al., 2009, str. 122): s postavitvijo notranjih standardov oziroma vrednot, z ocenjevanem odstopanj med temi standardi in dejanskim vedenjem ter identifikacijo aktivnosti za odpravo odstopanj.

Ponotranjeni procesi obvladovanja, uravnoreženo procesiranje, transparentni odnosi in avtentično vodenje so štirje stebri, ki gradijo samoregulacijo (Slika 5). Najpomembnejšo vlogo imajo transparentni odnosi in uravnoreženo procesiranje, saj predstavljajo uravnoreženo zaznavanje samega sebe in tako tudi sprejemanje informacij, ki niso posameznikova dolgoletna prepričanja ali pa so celo v nasprotju z njimi (Gardner et al., 2005, str. 354–358).

Sparrowe (v Dimovski et al., 2013, str. 109) kot pomemben del samoregulacije obravnava tudi ravnanje v skladu s splošno sprejetimi etičnimi pravili in izražanje pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 5: Samoregulacija



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 109; W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 354–358.

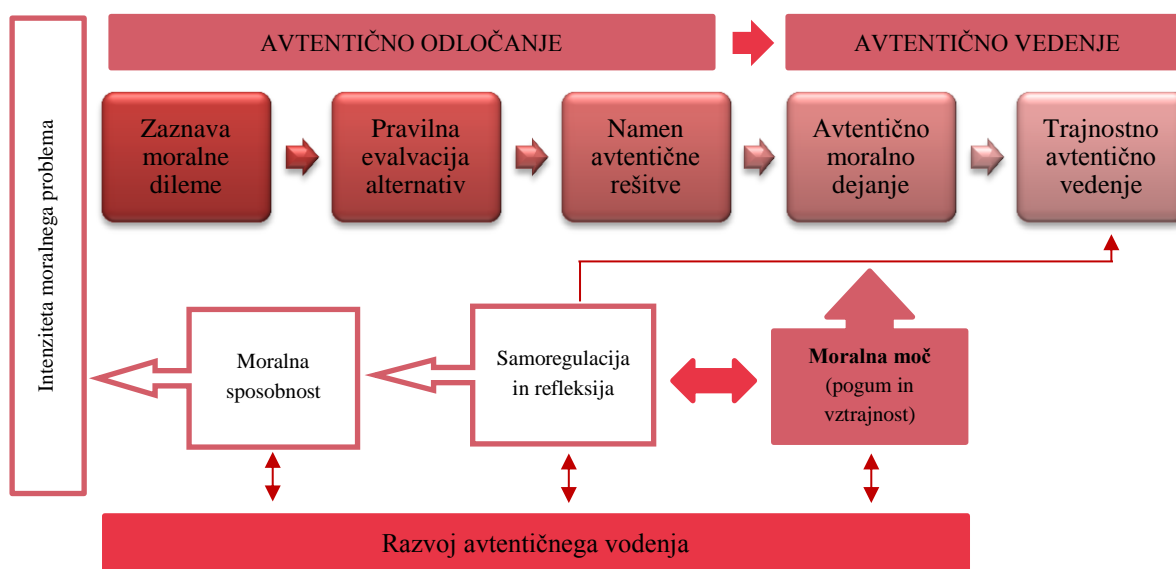
Vodje z višjo stopnjo samoregulacije nadzorujejo svoje vedenje tako, da se ujema z moralnimi standardi in da je odgovorno do sledilcev. Da je vodenje moralno, ga morajo kot moralnega zaznati tudi sledilci. May, Chan, Hodges in Avolio (2003, str. 250) so razvili moralno komponento avtentičnega vodenja (Slika 6), ki z avtentičnim odločanjem in avtentičnim vedenjem omogoča razvoj avtentičnega vodenja. Namen modela je prikazati, kako lahko organizacije razvijejo avtentično odločanje in avtentično vedenje svojih vodij. Za razvoj moralne komponente je najprej potrebno ustvariti okolje in delovni proces, ki podpirata etično obnašanje in odgovornost vseh zaposlenih. Za začetek je najpomembneje, da vodja prepozna moralno intenziteto problema in se odloči, ali je potrebno avtentično posredovanje.

Proces avtentičnega odločanja sestavljajo trije koraki: prepoznavanje moralne dileme, transparentno ocenjevanje vseh alternativ ter razvijanje namena ravnanja v skladu z ocenami. Avtorji (May et al., 2003, str. 253) razvijejo pojem moralna sposobnost, ki vpliva na povezavo med karakteristikami moralne dileme in prepoznavanjem vodje, da problem je moralna dilema. Ko vodja izbere ravnanje za rešitev moralne dileme, se odzove z avtentičnim vedenjem. Za to potrebuje moralni pogum, ki mu omogoča, da spreobrne moralne namene v

moralna dejanja, kljub pritiskom zunaj in znotraj organizacije, da stori drugače. Le trajnostno avtentično vedenje ohranja moralno komponento avtentičnega vodenja, zato je potrebna moralna vztrajnost, ki vpliva na odnos med avtentičnimi moralnimi dejanji in trajnostnim avtentičnim vodenjem.

Vodja, ki je sposoben moralne vztrajnosti, je vodja, ki se pozitivno prilagaja bistvenim raznolikostim in tveganjem. Avtorji ugotavljajo, da so tri glavne komponente razvoja avtentičnega vodenja v organizaciji moralna sposobnost, moralni pogum in moralna vztrajnost. Raziskave kažejo, da se vsaka od njih lahko razvije ter vpliva tako na moralna dejanja vodje, kot tudi na dejanja vseh v organizaciji. Samoregulacija in refleksija predstavljata pomemben del pri razvoju trajnostnega avtentičnega vodenja, saj preko njiju vodja opazuje svoj razvoj, napake in napredek. Sledi Slika 6, ki kaže celoten proces razvoja moralne komponente avtentičnega vodenja.

Slika 6: Razvoj moralne komponente avtentičnega vodenja

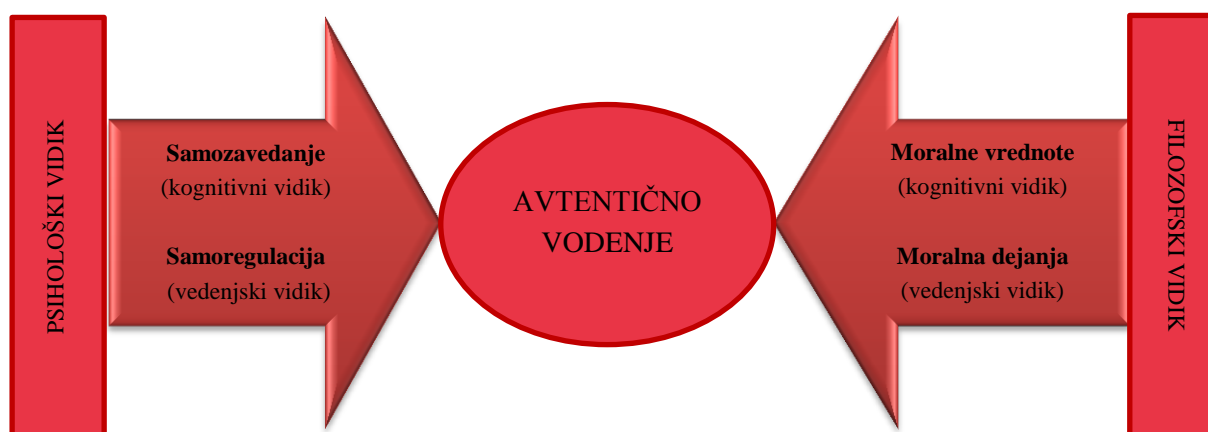


Vir: Povzeto po D. R. May, A. Y. Chan, T. D. Hodges, & B. J. Avolio, *Developing the moral component of authentic leadership*, 2003, str. 253.

Beddoes-Jones (2012, str. 44–47) je razvila model avtentičnega vodenja, ki temelji na kognitivnih in vedenjskih vidikih. Zadnje raziskave, izvedene leta 2011, razkrivajo, da le 29 % ljudi verjame svojim vodjem, da govorijo resnico, in jim zaupa. Zanesljivost je ključen atribut, ki ga sledilci iščejo v vodji, zato je zaupanje eden pomembnejših delov avtentičnega vodenja. Da si vodja pridobi zaupanje svojih sledilcev, morajo biti pri njem kognitivni elementi samozavedanja usklajeni z vedenjskimi elementi samoregulacije ter etično razmišljanje (moralne vrednote) z dejanskim vedenjem (moralna dejanja), kot lahko vidimo na Sliki 7. Model s tem povezuje psihološki vidik vodenja s filozofskim; koristno razlikovanje, ki ga mnoge vodstvene razvojne iniciative niso uspele narediti. V empirični preverbi modela se je izkazalo, da so ključni le trije stebri in sicer samozavedanje,

samoregulacija in etika. Kot kaže statistika, sledilci ne ločijo med etičnim ter moralnim razmišljanjem vodje, ki pripelje do odločitve in dejansko reakcijo – vodjo obravnavajo enako tako glede na besede kot dejanja. Ključno je, da se besede in dejanja vodje ujemajo – le tako se zgradi zaupanje. Zato je potrebna transparentnost odnosov, vodja mora izkazovati odprtost, razkriti samega sebe in zaupati v odnosu vodja - sledilec (Dimovski et. al, 2013, str. 109).

Slika 7: Kognitivni in vedenjski vidiki avtentičnega vodenja



Vir: Povzeto po F. Beddoes- Jones, *Authentic leadership: the key to building trust*, 2012, str. 44-47.

Zaupanje je povod za razvoj zanesljivosti, ta pa je najbolj iskana s strani sledilcev. Poleg tega visoka stopnja zaupanja izboljšuje vključenost zaposlenih in njihovo dobro počutje v organizaciji, povečuje stopnjo kreativnosti in reševanja problemov, znižuje fluktuacijo in povečuje produktivnost.

1.3.2 Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj

Tako pozitiven psihološki kapital kot pozitivno modeliranje imata vlogo pri procesih samozavedanja in samoregulacije. Najpomembnejša pa je njuna vloga pri pozitivnem modeliranju, to je ustvarjanju avtentičnih sledilcev (Černe & Penger, 2011, str. 830). Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja (Slika 8), to so samozavest, upanje, prožnost in optimizem. Luthans, prvi raziskovalec na področju razvoja teorije organizacijskega vedenja, ugotavlja, da lahko vodje z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in kreposti razvijejo lastnosti, ki prispevajo k izboljšanju uspešnosti. Danes ni več pomembno le to, kaj imaš, kaj znaš in koga poznaš, temveč je ključno, da veš, kdo si (Dimovski et al., 2009, str. 119, 120). Raziskava, opravljena med policisti in vojaki (Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012, str. 513), je pokazala pozitivno povezavo med pozitivnimi čustvi in delovanjem sledilcev. Če sledilci vedo, da je nad njimi vodja, ki jih posluša in ki mu lahko zaupajo, bodo manj nagnjeni k negativnim čustvom. Vodja, ki izraža pozitivna čustva, vzbuja pozitivna čustva tudi pri sledilcih, ugotavljajo Ma et al. (2014, str. 1277). Pozitivna čustva, ki jih vodje izražajo in spodbujajo pri sodelavcih, so temelj za

pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizacijah, kar vodi v pripadnost, zadovoljstvo in uspešnost, ugotavljajo Dimovski et al. (2013, str. 110). Sledi Slika 8, ki prikazuje štiri elemente pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 8: Pozitivni psihološki kapital



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 119, 120; V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 111; W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 358.

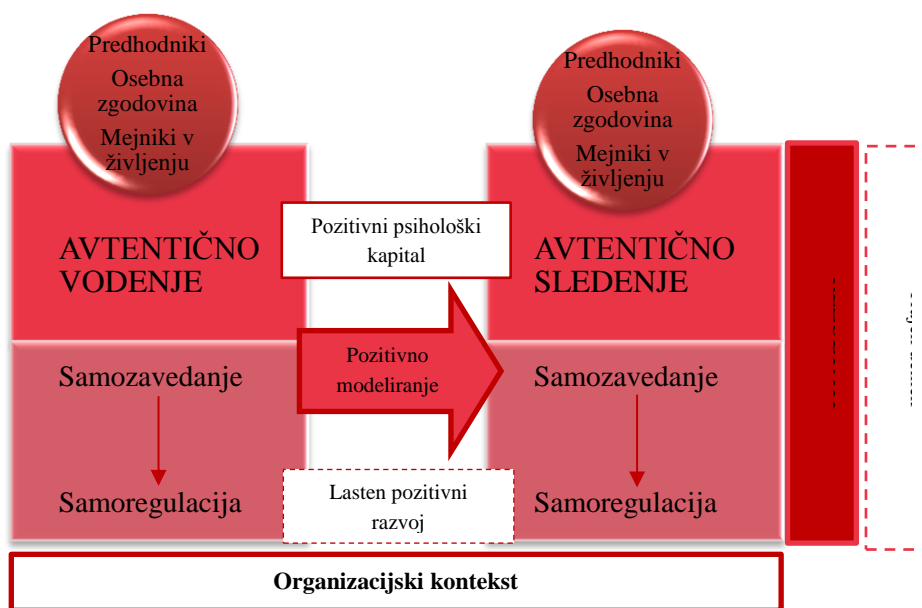
Lasten pozitiven razvoj je element avtentičnega vodenja, ki se razvije skozi čas, ko odnosi med vodjo in sledilcem postanejo bolj avtentični. Do tega pripelje proces pozitivnega modeliranja (več o tem v naslednji točki), ko sledilec preko neposrednega vpliva vodje ponotranji vrednote in prepričanja vodje. Sledilec tako spozna samega sebe, postane bolj transparenten in prevzame pobudo za lasten razvoj. Zavedanje, da lahko doseže več in da je v to pripravljen vlagati, je osnova za napredek (Dimovski et al., 2013, str. 111).

1.3.3 Pozitivno modeliranje

Pri pozitivnem modeliranju gre za osebno identifikacijo z vodjo, kar povratno vpliva tudi na samoregulacijo vodje, kot je razvidno iz Slike 9. Avtentični vodje širijo kognitivne vedenjske vzorce, sledilci ponotranjijo pozitivna psihološka stanja. Med samim procesom pozitivnega modeliranja avtentični vodje povečujejo samozavest sledilcev, ustvarjajo v njih upanje, krepijo prožnost in dvigajo raven optimizma. Pri tem avtentični vodje pri sledilcih spodbujajo učenje in ustvarjajo razmere za njihov lasten pozitiven razvoj (Dimovski et al., 2009, str. 123).

Pozitivno modeliranje poleg kontinuiranih procesov med vodjo in sledilci vključuje tudi mejnike v življenju in življenjske izkušnje in ni le enostaven program usposabljanja, opozarjata Avolio in Gardner (2005, str. 322). Osebna identifikacija poteka na ravni dvojice (vodja - sledilec) in je sredstvo za vplivanje na sledilce. Več takšnih odnosov predstavlja proces razvoja avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2013, str. 111). Na Sliki 9 je prikazan model avtentičnega vodenja.

Slika 9: Model avtentičnega vodenja



Vir: Povzeto po M. Černe & S. Penger, *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja*, 2010, str. 829.

Organizacijski kontekst, ki predstavlja kulturo in klimo v organizaciji, sodelavce in podporne sisteme, ter pozitivni psihološki kapital sta po mnenju Jensna in Luthansa (v Dimovski et al., 2013, str. 112) dejavnika razvoja avtentičnega vodenja. Razvoj avtentičnega vodenja se začne pri posameznikovi zgodovini in osebnih izkušnjah ter njihovi interpretaciji. Avtentični vodje preko samozavedanja in samoregulacije razvijejo zaupanje sledilcev in jim služijo kot vzorniki. Avtentično sledenje se nato vzpostavi prek pozitivnega modeliranja skozi osebno identifikacijo v odnosu vodja - sledilec. Neposredno opazovanje in interakcija sledilcev z vodjami povečuje samozavedanje sledilcev in jih spodbuja k lastnemu pozitivnemu razvoju. Namen pozitivnega modeliranja je spodbuditi spremembe v sledilcih in s tem prilagoditi njihove lastnosti zaželenim značilnostim v organizaciji. Rezultat razvoja avtentičnega vodenja je, da se pri zaposlenih razvijejo samozavedanje in samoregulacija ter avtentične značilnosti, ki jim omogočajo lasten razvoj in napredek, najbolj avtentični zaposleni prevzamejo vlogo vodij (Dimovski et al., 2013, str. 113, 114).

1.4 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avolio in Gardner (2005, str. 332–334) definirata avtentične vodje kot vodje, ki se globoko

zavedajo svojih razmišljanj in dejanj ter jih drugi dojemajo kot posameznike, ki se zavedajo moralnih vrednot, znanja ter moči tako samih sebe kot drugih. Avtentični vodje se po njunem zavedajo okolja, v katerem delujejo, in predstavljajo samozavestne, pozitivne in upajoče karakterje z visoko razvitimi moralnimi vrednotami. V zadnjih 50 letih so znanstveniki opravili več kot 1000 študij in poskušali določiti stil, značilnosti in osebne lastnosti uspešnih vodij. Nobena od teh študij na srečo ni prišla do dokončnega profila idealnega vodje, razlaga George (2008, str. 3), ki je prepričan, da bi se v primeru izdelanega profila stila vodenja izgubila vsakršna avtentičnost, saj bi ljudje vedno poskušali le posnemati.

Skozi proces avtentičnega vodenja avtentični vodje posebej imajo neposrednost, odprtost, zavezanost uspehu, željo po priznanju svojih omejitev, transparentnost in zavezanost k odgovornosti za lastna dejanja ter nagrajevanju poštenosti in integritete. Dimovski et al. (2009, str. 113) se osredotočajo na osem korakov, s katerimi vodja postane avtentičen vodja. Vodja se mora: povezati s svojo notranjostjo, komunicirati z ljudmi iskreno in odkrito, spoznati svoje sodelavce, biti verodostojen, približati se svojim sodelavcem, osredotočiti se na druge in ne nase, verjeti v sodelavce ter jim ponuditi podporo in upanje. "Ne trudi se, da boš imel uspeh, ampak da boš imel vrednote," je misel Alberta Einsteina, ki povzema bistvo avtentičnega vodje (Dimovski et al., 2013, str. 139). Štiri temeljne sposobnosti avtentičnega vodje so razvoj upanja, razvoj zaupanja, razvoj pozitivnih čustev in razvoj optimizma, ki se odražajo v pozitivnem psihološkem kapitalu – ta pa je pomemben, da lahko vodja približa vsakdanje spremembe svojim sodelavcem in odpravi odvečen strah pred njimi (Dimovski et al., 2009, str. 114–118; Dimovski et al., 2013, str. 140–146). Tisti zaposleni, ki svoje vodje zaznavajo kot avtentične, izkazujejo višje stopnje zadovoljstva in se tako lažje spoprijemajo s problemi, ugotavljajo Azanza, Moriano in Molero (2013, str. 49).

Da se zaposleni počutijo varne in da pozitivno gledajo na prihodnost, je potrebno v organizaciji spodbujati razvoj upanja. Razvoj upanja kot oblike volje in pozitivne moči neposredno prispeva h gradnji identitete posameznika in identitete organizacije. Pozitivna identiteta posameznika (Dimovski et al., 2013, str. 140) je ključna za udeleževanje naprednega managementa v organizaciji. Upanje je v procesu avtentičnega vodenja opredeljeno kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na k ciljem usmerjeni energiji in delovanju ter načrtovanju poti za doseganje ciljev. Raziskave v učečih se organizacijah so pokazale, da so vodje in posamezniki, ki so polni upanja, bolj motivirani in lažje dosegajo pozitivne psihološke rezultate. Raziskave so pokazale, da je upanje pozitivno povezano z uspešnostjo zaposlenih v učečih se organizacijah (Dimovski et al., 2009, str. 114, 115). Medtem ko upanje motivira sledilce, zaupanje zajema prepričanja o poštenosti, integriteti in pravilnosti odločitev. Stopnja zaupanja odloča o sledenju sledilca in delovanju znotraj organizacije. Ko sledilci zaupajo, so pripravljeni tvegati, eksperimentirati in pridobivati novo znanje. Kadar pri vodji zaznajo nepoštenost, pomanjkanje integritete in nekorektnost, pa zaupanje izgine. Pomen zaupanja kot situacijskega organizacijskega dejavnika narašča, saj je zanj mogoče trditi, da vpliva na boljšo sposobnost planiranja in večjo prilagodljivost okolju (Dimovski et al., 2009, str. 115, 116).

Od leta 2004 dalje se pojavlja čedalje več raziskav, ki poudarjajo pomen čustev v učečih se organizacijah in njihovo vlogo pri razvoju organizacijskega učenja. Raziskovalci imajo precej težav z definiranjem čustev, saj so ta sestavljena iz medsebojno povezanih pozitivnih in negativnih reakcij in predstavljajo odziv na dogodek ali osebo. Vpliv čustev je večina raziskovalcev zanemarila, kljub temu da je izkušnja dela močno povezana s čustvenimi stanji zaposlenih. Raziskave kažejo, da pozitivna čustva omogočajo pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizacijah. Pomagajo pri konstruktivnem soočanju z neprijetnostmi, povečujejo zavezanost, zadovoljstvo in uspešnost ter so ključna za pripravo dolgoročnih planov in uresničevanje ciljev. Širijo miselna spoznanja ljudi, jih spodbujajo k novim in drugačnim načinom razmišljanja ter kreativnemu mišljenju (Dimovski et al., 2009, str. 117, 118). Optimizem vključuje pričakovanja o pozitivnih rezultatih zunanjih, začasnih in specifičnih vzrokov za pojasnjevanje slabih ali negativnih dogodkov ter notranjih, stabilnih in globalnih vzrokih za pojasnjevanje dobrih ali pozitivnih dogodkov. Optimisti so na delovnem mestu motivirani, uspešni, zadovoljni z delom, vztrajni in osebnih napak ter nazadovanja ne zaznavajo kot frustracije, temveč kot začasen problem. Dobrim dogodkom pripisujejo stalnost in uporabljajo pozitiven pojasnjevalni stil, kar jim omogoča, da se osredotočajo na ugodne dogodke, kar močno poveča njihovo samospoštovanje in delovno vnemo (Dimovski et al., 2009, str. 118; Dimovski et al., 2013, str. 146).

1.5 Metode razvoja avtentičnih vodij

Vodje se ne rodijo, ampak razvijejo, pri čemer ima ključno vlogo okolje, v katerem vodja dela (Dimovski et al., 2009, str. 150). Avtentično delovanje se sčasoma razširi po celotni organizaciji, zato mora biti vodja dober zgled in zagotoviti dolgoročno pripadnost najboljših sodelavcev. Ključne razvojne metode avtentičnih vodij v napredni učeči se organizaciji, osnovane na poudarku razvoja socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala, so: akcijsko učenje, 360-stopinjsko vodenje, sistem mentorstva, sistem nasledstva, coaching, pripovedovanje zgodb, simulacije in zunanje aktivnosti (Dimovski et al., 2013, str. 160).

1.5.1 Akcijsko učenje

Dejavno ali akcijsko učenje, ki ga je razvil Revans (v Dimovski et al., 2009, str. 154), zahteva akcijo, aktivnost in pomeni obravnavanje stvarnih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja ter zagotavlja možnost nenehnega izboljševanja. Akcijsko učenje obravnava tako učenje iz dejanske izkušnje, kot učenje boljše učinkovitosti pri izvajanju določene delovne naloge v prihodnosti. Proces akcijskega učenja ima dva cilja: dejanski cilj je soočanje zaposlenih z resničnimi delovnimi problemi, nalogami ali projekti v povezavi s specifičnimi metodami in oblikami učenja – torej naučiti se učiti; sekundaren cilj pa je učiti se na konkretnem problemu in ga hkrati tudi rešiti. Da je dejavno učenje uspešno, mu mora biti naklonjena kultura organizacije, zato v avtoritarni organizaciji, kjer je visoka kontrola, takšna metoda ni uspešna. Temeljna metoda dejavnega učenja je delovna skupina posameznikov z istim ali podobnim problemom in mentor, ki jim pri snovanju procesa učenja in dela pomaga.

Mogoča je tudi širitev učenja zunaj skupine na druge člane organizacije. Akcijsko učenje je ključen motivacijski dejavnik prihodnjega učenja, saj uspešna rešitev problema dviguje samozavest sodelujočih. Vodje sčasoma razvijejo uspešne pristope reševanja izzivov, uvajanja novih zaposlenih prek dejavnega učenja, oblikujejo mreže znanja, zaupljivo učno okolje, postanejo bolj reflektivni pri odločanju in prevzemajo odgovornost za svoje odločitve na podlagi brainstorminga (Dimovski et al., 2009, str. 154; Dimovski et al., 2013, str. 162).

1.5.2 360-stopinjsko vodenje

360-stopinjska metoda je metoda, pri kateri vodja povratno informacijo iz različnih virov uporabi kot sliko svojega jaza in tako izboljšuje vodstvene veščine. Avtentičnost metode dosežemo z iskrenimi odgovori na vprašanja tako samega vodje, kot ljudi, ki vodjo dobro poznajo in so z njim v rednih stikih. Če hoče vodja izboljšati svoje vodenje, mora zagotoviti pretok informacij, poleg tega pa znati resnico poiskati sam, jo sprejeti ter se v skladu s pridobljenimi rezultati razvijati. Kljub temu da v zahodni Evropi metodo pridobivanja informacij o zaposlenih z vseh strani redno uporablja 65 % organizacij (Turk v Dimovski et al., 2013, str. 162), pa je njena uporaba v Sloveniji redka. Pomanjkljivo poznavanje metod, nezavedanje o pomembnosti povratnih informacij ter strah pred neznanim in kritiko so razlogi za njeno neuporabo, ki se odraža v slabši komunikaciji med zaposlenimi in pomanjkljivih medsebojnih odnosih. Glavna prednost metode je možnost načrtovanja izobraževanja ter usposabljanja posameznikov na področjih, kjer je to potrebno. Ocenjevanje s strani več opazovalcev se je izkazalo kot zanesljivo in nepristransko, v primerjavi z ocenjevanjem s strani nadrejenega. V kombinaciji z drugimi razvojnimi metodami nepristranska povratna informacija predstavlja izhodišče za razvojni proces (Dimovski et al., 2009, str. 155; Dimovski et al., 2013, str. 163).

1.5.3 Sistem mentorstva

Mentorstvo kot metoda razvoja avtentičnega vodje temelji na odnosu mentor - varovanec. Vodja v mentorski vlogi se prilagaja varovancem, jih spodbuja k razvoju in delu, prisluhne spremembam in se tudi sam uči. Zavedanje pomena vseživljenjskega učenja mentorju omogoča, da spodbuja razvoj posameznikov in timov in s tem okrepi spremembo, produktivnost in kakovost. Dober mentor se usmeri v ocenjevanje delovanja in ne osebe in svojemu varovancu ponuja ogledalo, ne pa trepljanja po ramenih. V odnosu mentor - varovanec gre za sočasen razvoj, ki poteka med skupnim učenjem. Izkušnje in znanje mentorja varovancu pomagajo do širokega mišljenja in ga spodbujajo k uresničevanju zastavljenih ciljev. Hkrati pa se lahko uči tudi mentor, saj lahko nadgrajuje svoje izkušnje s svežimi pogledi in drugačnim razmišljanjem svojega varovanca. Higgins (v Dimovski et al., 2013, str. 165) ugotavlja, da mentorstvo prek poglobljenega odnosa in pomoči pozitivno vpliva na zadovoljstvo mladih kadrov. Zato je v organizaciji pomembno, da se vzpostavi mentorstvo in da kadrovski oddelek pri povezovanju mentorjev in varovancev med seboj dobro pozna kompetence svojih zaposlenih. Mentorstvo avtentičnemu vodji predstavlja strateško dejavnost, saj pripomore h konkurenčnosti organizacije (Dimovski et al., 2009, str.

156; Dimovski et al., 2013, str. 164).

1.5.4 Sistem nasledstva

V organizaciji, ki razvija svoje zaposlene, obstaja velik voditeljski potencial, zato je pomembno, da jasno opredelimo karijerne možnosti posameznikov, drugače lahko pride do odhoda strateških kadrov. Grusky navaja dva temeljna razloga za uporabo sistema nasledstva: iskanje naslednikov je neizogibno za dolgoročno usmerjeno organizacijo in prepozen razvoj sistema nasledstva lahko v delovanju organizacije povzroča nestabilnost. Izbira in vzgoja naslednika morata biti prepuščeni širšemu krogu vodstva, načrtovani in omogočiti lahkoten prehod. Med načrtno usposabljanje spadata tudi prenašanje vrednot in nenapisanih pravil organizacije na naslednika ter spoznavanje njegovega načina vodenja zaposlenih. Ali sploh določiti naslednika, je v praksi vprašanje, ki se poraja zaradi obstoja kontinuitete, ki pa ni vedno dobrodošla (Dimovski et al., 2009, str. 156; Dimovski et al., 2013, str. 165).

1.5.5 Coaching

Coaching je kot specifično usmerjeno usposabljanje, ki temelji na treniranju večšin posameznika, v zadnjih 15 letih pridobilo vpliv v okviru programov razvoja vodij. Namen coachinga je lahko podpora posameznikovega razvoja ali pomoč pri doseganju rezultatov oziroma organizacijske spremembe. Uporablja se tako za razvoj vrhunskih managerjev, kot potencialnih vodij, izveden pa je lahko znotraj organizacije ali z zunanjimi izvajalci. Gre za pomoč vodjem, da se soočajo s spremembami, individualni pristop pa preusmerja pozornost učnega procesa od učitelja k učencu in v središče postavlja posameznikov vseživljenjski napredek in učenje (Dimovski et al., 2013, str. 165, 166). Erjavšek (2003, str. 38) pravi, da je "coach" vodja, ki je strokoven na določenem področju. Lahko pomeni motivatorja, ki s spodbudnimi besedami in vlivanjem poguma navdihuje zaposlene za vrhunske dosežke, lahko je v pomoč pri določanju ciljev ali smeri razvoja, lahko razvija in vzdržuje partnerstvo z eno ali več organizacijami, kjer razvija mlade talente. Če povzamem, lahko nastopa v vlogah vodnika, motivatorja, učitelja in mentorja. Za samo podjetje pomeni izvajanje coachinga veliko prednost v praksi vodenja, vendar pod pogojem, da je razvoj enoten in deležen podpore najvišjega vodstva. Coaching ni izobraževanje, temveč projekt kulturne spremembe, ki mu uspešno realizacijo lahko zagotovi le najvišja hierarhična raven. To pomeni, da je treba najprej ozavestiti in izobraziti vodstvo, ki predstavlja gonilno silo pri njegovem uvajanju, širitvi in spremljanju skozi čas. Za izvajanje coachinga so v praksi potrebne naslednje aktivnosti: razgovor z udeležencem pred začetkom izobraževanja in podpis dogovora med vodjo ter udeležencem; pomoč drugih udeležencev med izvedbo izobraževanja; delo udeležencev med moduli, ki predstavlja sestanek z vodjo za izbiro in dokončno potrditev primera; razgovor z udeležencem; spremljanje in vodenje, ki ju izvaja neposredni vodja, ter občasna pomoč zunanjega coachinga pri izvajanju primerov in uvajanju coachinga v prakso vodenja (Erjavšek, 2003, str. 39).

1.5.6 Pripovedovanje zgodb

Dimovski et al. (2013, str. 168) opredeljujejo pripovedovanje zgodb kot koristno orodje razvoja avtentičnih vodij, saj so zgodbe edini način, da dosežemo obe polovici možganov sogovornika – razum in čustva. S pripovedovanjem zgodb zbudimo empatijo in zaupanje, saj se razkrijemo, pogledamo v lastno osebnost in s tem omogočimo poslušalcu, da ponotranji našo izkušnjo. Vsak posameznik ima svoj pogled na določen problem, s pripovedovanjem zgodbe lahko vplivamo na dojetje tega problema in celo spremenimo pogled nanj, kar omogoča razvoj posameznika. Raziskovalci vidijo to orodje na različne načine: kot ključni element pri komuniciranju, kot grajenje organizacijskega sobivanja in znanja, ki omogočata napredek, kot omogočanje kohezivnosti in varnega okolja, kot spodbujanje interakcije med zaposlenimi in spodbujanje uspešnega vodenja. Mokhtar, Halim, & Kamarulzaman (v Dimovski et al., 2013, str. 168) ugotavljajo pozitivno povezavo med pripovedovanjem zgodb in intelektualnim, socialnim in čustvenim razvojem posameznikov.

1.5.7 Simulacije

Simulacije omogočajo dejanski preizkus vedenja v situaciji, ki zahteva konkreten odziv in ravnanje, in so zato pomembna metoda razvoja vodij. Metoda je zasnovana na računalniških igrah, ki ponujajo določene poslovne scenarije. Vodja mora rešiti poslovne scenarije na način, da ima vsaka sprejeta odločitev posledice, ki sprožijo nove okoliščine in zahtevajo nove rešitve. Soočanje vodij z realističnimi, vendar ne realnimi situacijami, spodbuja holistični pogled vodje in pripomore k boljšemu timske delu. Simulacije potekajo različno dolgo, od nekaj ur do nekaj dni in tudi več tednov z vmesnimi premori, vključujejo pa tako igre vlog kot večšine javnega nastopanja ali pogajanj. Pomanjkljivost simulacij je v tem, da so le simulacije in ne realno dogajanje, kljub temu omogočajo napake, iz katerih se posamezniki lahko učijo brez resnih posledic, v praksi pa lahko potem preprečijo katastrofo (Dimovski et al., 2013, str. 168).

1.5.8 Zunanje aktivnosti

Poleg razvijanja vodje znotraj organizacije, zunanje aktivnosti doprinesejo še marsikaj drugega. Fizične aktivnosti, ki razvijajo telesno inteligentnost in spodbujajo medosebno inteligentnost, povezujejo vodjo s samim seboj in s sodelavci. Namen zunanjih aktivnosti je izboljšanje veščin vodenja, integracije, zaupanja, reševanja konfliktov, problemov in prenosa znanja med sodelavci. Med zunanje aktivnosti uvrščamo trening preživetja, ki poudarja fizično sposobnost in izkušnjsko učenje v različnih situacijah, kjer izdaten fizični ali mentalni napor nista potrebna. Ker učenje poteka v čisto drugačnem okolju, zunaj organizacije, kjer ni hierarhije ter merjenja moči in statusnih simbolov, se sodelavci drug na drugega odzovejo kot na človeška bitja in zunanje aktivnosti tako predstavljajo potencialen bogat vir učenja. Pri izvajanju zunanjih aktivnosti je potrebno dobro poznati in opredeliti namen ter poskrbeti za pravilno razumevanje zaposlenih. Aktivnosti naj bi bile zasnovane tako, da upoštevajo vse zdravstvene in varnostne ukrepe ter omogočajo sodelovanje posameznikov z različnimi fizičnimi, mentalnimi in čustvenimi sposobnostmi (Dimovski et

al., 2013, str. 169).

1.6 Poslanstvo avtentičnih vodij

Avtentično vodenje, ki služi uresničevanju vseh pozitivnih oblik vodenja (Avolio & Gardner, 2005, str. 334) in razvoju naprednega managementa v organizaciji, ponuja odgovor na vprašanje sledenja konstantnim spremembam in nenehnega prilagajanja. Zaradi prepletenosti in kompleksnosti organizacij je funkcija vodenja čedalje težja in zahteva celega človeka. Zato je avtentični vodja tista oseba v organizaciji, ki zagotavlja razpršitev vrednot, ustvarja skupne simbole, zglede za spodbujanje pozitivnega vodenja in v zaposlenih išče prožnost, zaupanje, optimizem in samozavest. Deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, je konsistenten in dolgoročno usmerjen v pridobivanje spoštovanja in zaupanja sledilcev, ki prepoznajo njegovo vodenje kot avtentično in mu tudi sami sledijo (Dimovski et al., 2013, str. 138).

Avtentičnost in avtentično vodenje zahtevata dvig ravni samozavedanja, do katerega pride, ko se posamezniki zavejo lastne identitete. Z avtentičnim okoljem in vplivanjem avtentičnega vodje se pri zaposlenih sproži osebna identifikacija. Gre za proces, pri katerem posameznikovo prepričanje o neki osebi oziroma vodji postane samoopredeljujoče. Avtentični vodje vplivajo na osebno identifikacijo sodelavcev, ti pa s povratno informacijo vplivajo na samoregulacijo vodij, kar pomeni sočasen razvoj. Eden od izzivov avtentičnega vodenja (Luthans in Avolio v Dimovski et al., 2013, str. 139) je identificiranje prednosti zaposlenih in spodbujanje njihovega razvoja ter usmeritev zaposlenih k skupnim ciljem in viziji organizacije (Dimovski et al., 2013, str. 139).

Zaradi napačnih odločitev v preteklosti, slabe izbire vodij, prevelike moči vodilnih in katastrofalnih posledic, ki so uničile veliko organizacij, je poslanstvo avtentičnih vodij v pridobivanju zaupanja, ki smo ga skozi čas izgubili. Raziskava Gallup Poll (George, 2008, str. 3) je pokazala zaskrbljujoče rezultate, in sicer le 22 % Američanov zaupa vodjem različnih organizacij. Če ne zaupajo vodilnim, ne zaupajo organizacijam in pojavi se vprašanje, zakaj bi kupovali izdelke teh organizacij. Pomanjkanje zaupanja vodjem ogrozi cel kapitalistični sistem, saj posamezniki začnejo dvomiti o vsem, kar jih obdaja. Zaupanje najprej zaposlenih in nato potrošnikov lahko pridobi avtentični vodja z jasnim namenom vodenja, razkritjem samega sebe in svoje življenjske zgodbe ter pristnostjo (George, 2008, str. 4).

Stephen Covey pravi, da je vodenje vaša izbira in ne vaš naziv. V 21. stoletju je uspešen vodja avtentičen vodja. To je vodja, ki združuje ljudi okoli organizacije s skupnimi vrednotami in poslanstvom, vodja, ki spodbuja sodelavce, da vodijo na način, da poskrbijo za zadovoljne stranke in z ustvarjanjem vrednosti prepričajo kapitalске udeležence. Uspešne organizacije so danes tiste, katerih poslanstvo motivira zaposlene, da iz sebe potegnejo najboljše, in ki omogočajo opolnomočenje zaposlenih na vseh ravneh v organizaciji (George, 2008, str. 4).

2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je vse tisto, kar nas usmerja in spodbuja ter deluje pri vseh živih bitjih. Najbolj razvita in kompleksna je pri človeku, poleg vrojenih motivov se pojavljajo tudi druge oblike motiviranega obnašanja. Najpomembnejša značilnost človekove motivacije je to, da lahko svoje obnašanje zavestno spodbuja, usmerja in vodi. Postavljamo si različne cilje in motive, ki jih nato skušamo doseči s svojo voljo in zavestno nadziranem delovanjem. Kljub temu ostaja pomemben del človekove motivacije nezaveden (Musek & Pečjak, 2001, str. 86, 87). Zato v organizacijah potrebujemo vodje, ki jasno postavijo cilje in jih predstavijo zaposlenim. Motiviranje zaposlenih (Možina, b.l.) je pogoj za doseganje kakovostnih ciljev na poti k poslovni odličnosti. Odličnost in nadpovprečne rezultate organizacije dosegajo z visoko motiviranimi kadri, ki bodo v svojem razvoju in razvoju organizacije videli možnost zadovoljevanja svojih osebnih in skupnih ciljev. Permanentno in zlasti pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu (Mihalič, 2008, str. 26). Organizacijam daje odlično osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti in povečuje celotno moč v organizaciji, ker so zaposleni zaradi povezanosti v proces odločanja bolj zavezani k odločitvam in akcijam (Dimovski et al., 2009, str. 79).

2.1.1 Definicija motivacije

Že stari Grki so imeli model človeške motivacije, ki je bil del njihove tristranske teorije človeške narave: kognitivnega, konativnega in afektivnega področja. Motivacijo so razlagali s primerjavo človekove duševnosti z bojnim vozom, ki ga vlečeta dva konja. Kognitivno področje je bil voznik voza, ki je odločal o vožnji in smeri voza; gibalna moč konja pa prihaja iz povezave namenov ter čustev (konativno in afektivno področje). Grki so verjeli, da ravno ti dve področji doživljanja človeškemu vedenju dajeta gibalno silo (Hayes & Orrell, 1998, str. 313). Motivacija je nekaj, po čemer se razlikujejo tisti, ki samo govorijo, od tistih, ki tudi nekaj naredijo, sanjači od uspešnežev, povprečni oddelki od dinamičnih in družine, v katerih ljudje skupaj samo živijo, od zdravih in srečnih (Hansen & Batten, 1998, str. 19).

Beseda motivacija je v SSKJ izpeljana iz nedoločnika motivirati, ker pomeni spodbuditi oziroma navdušiti. Je vzvod, ki spodbudi ljudi, da delajo, kot pač delajo (Miglič & Vukovič, 2006, str. 79). Jakopec (2007, str. 37) motivacijo opredeljuje kot doseganje ciljev oziroma rezultatov z ljudmi. Motivacija je postopek spodbujanja nekoga k delovanju ali proces, s katerim pri osebi dosežemo dovzetnost za določeno vedenje (Scobie, 2009, str. 161). Motivacija je tudi pripravljenost vložiti trud za dosego cilja, če vloženi napor zadovolji nekatere potrebe posameznikov (Uhan, 1999, str. 3). Je tesno povezana s človeškimi

aktivnostmi, z delom. Za vsako človekovo aktivnost mora biti vzrok oziroma potreba, ki ji bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače zadostil (Možina, Bernik, Merkač, & Svetič, 2000, str. 164). Luthans (1995, str. 141 v Jakopec, 2007, str. 37) opisuje motivacijo kot proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe ter se nadaljuje z določenimi vedenji, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali celo zadovoljili potrebo. Na motivacijo posameznikov vplivajo biološki, intelektualni, socialni in čustveni dejavniki. Kot taka je zapletena in je ni enostavno določiti. Je notranja gonilna sila, na katero lahko vplivajo tudi zunanji dejavniki (Heathfield, 2014).

2.1.2 Potrebe in motivi

Vsa naša dejanja so motivirana, tako ali drugače. Mnoga dejanja so motivirana, ker nas k temu silijo določene potrebe in želje. Motivacijo lahko opišemo s pojmom potrebe in cilji. Potrebe so posebna stanja organizma, ki sprožijo obnašanje, usmerjeno k ciljem. Pri tem gre navadno za stanja, za katera je značilno neravnovesje. Cilj našega motivacijskega delovanja so tisti objekti ali dejanja, s katerimi izravnavamo ali zadovoljujemo potrebe (Musek & Pečjak, 2001, str. 89). Naš organizem ima več mehanizmov, s katerimi lahko organsko oziroma fiziološko zadovoljujemo določene potrebe. Te potrebe imenujemo fiziološke potrebe (Tabela 2), mednje sodijo potrebe po kisiku, po vodi, po hrani, po izločanju. Poleg fizioloških motivov, za katere so značilne fiziološke potrebe, se pri človeku pojavljajo tudi psihološki ali psihosocialni motivi. Čeprav so fiziološki motivi življenjsko pomembni in celo usodni, saj nezadovoljevanje fizioloških potreb ogroža naše življenje, pa nam veliko več pomenijo psihološki ali psihosocialni motivi (Tabela 2). Z dobrimi uspehi in dosežki preprečujemo, da bi se čutili neugledne, nesposobne in neenakovredne, z doseženim znanjem premagujemo občutek nevednosti in negotovosti, z navezovanjem stikov občutja osamljenosti in nesprijemanja. Res pa je, da se mnogi fiziološki motivi velikokrat močno prepletajo s psihološkimi – npr. bolj kot to, ali jemo ali ne, se nam zdi pomembno, kaj jemo, s kom jemo in kje jemo (Musek & Pečjak, 2001, str. 90).

Tabela 2: Fiziološke in psihosocialne potrebe

FIZIOLOŠKE POTREBE	IN	PSIHOSOCIALNE POTREBE IN MOTIVI
Po kisiku		Po varnosti
Po vodi		Po ljubezni, naklonjenosti
Po hrani		Po znanju, spoznavanju
Po izogibanju bolečini		Po veljavi, ugledu
Po stalnih stikih		Po delu, ustvarjanju
Po stalni temperaturi		Po redu
		Po lepoti
		Po samouresničevanju

Ločimo homeostatično zadovoljevanje potreb, kjer z doseganjem cilja povrnemo organizem v prvotno stanje, in progresivno zadovoljevanje potreb, ki pomeni zadovoljevanje psihosocialnih potreb na način, da doseganje cilja povzroči nove potrebe in nas usmeri k novim ciljem. Pri nekaterih potrebah težje prenašamo nezadovoljenost kot pri drugih. Ameriški psiholog Abraham Maslow, oče teorije hierarhije potreb, je razvil prioritetni seznam. Višje potrebe se razvijejo šele, ko so nižje vsaj približno zadovoljene. Najbolj nujne potrebe, to so fiziološke potrebe, morajo biti zadovoljene najprej. Kljub temu da so nujne, nam ne pomenijo veliko. Psihološko in osebno so za nas pomembnejše višje potrebe. Nujnim potrebam sledijo potrebe po varnosti in zaščiti, potrebe po pripadnosti in ljubezni, potrebe po ugledu, spoznavne potrebe, estetske potrebe in na koncu samoaktualizacija ali samouresničenje, kjer gre za težnjo po uresničitvi svojih osebnostnih potencialov in talentov. Hierarhija motivov se ujema z razvojem motivacije v posameznikovem življenju (Musek & Pečjak, 2001, str. 96).

2.1.3 Zavedna in nezavedna motivacija

Zadovoljevanje potreb poteka tako na zavedni kot nezavedni ravni. Fiziološke potrebe večinoma zadovoljujemo avtomatično, brez zavestne kontrole, za kar poskrbijo nagoni. Nagonsko uravnavanje zadovoljevanja fizioloških potreb najdemo pri vseh razvitejših živalskih vrstah, gre za nezavedno motivacijo. S svojimi željami in hotenji zadovoljujemo psihosocialne motive – govorimo o zavedni motivaciji, ko z voljo zavestno spodbujamo svojo dejavnost in jo usmerjamo k ciljem. S svojo voljo lahko sprožimo obnašanje, ga usmerjamo in tudi spreminjamo. Smisel volje in sploh zavestnega delovanja je v tem, da nam omogoči obvladovanje nagonov, kolikor je to nujno za obstanek in za medsebojno sožitje. Medtem ko Freud in Jung menita, da nezavedni motivi odločilno vplivajo na naše zavestne cilje in motive, drugi znanstveniki poudarjajo, da je prav zavestna volja tisto področje motivacije, s katerim lahko presežemo svojo nagonsko naravo ter nam zagotavlja relativno neodvisnost in svobodo (Musek & Pečjak, 2001, str. 91, 92).

2.1.4 Dejavniki motivacije

Zgodovina in razvoj sodobne motivacijske teorije predstavljata zanimivo potovanje, predvsem na področju medosebnih odnosov, ki izvirajo iz tridesetih let. Radikalen prehod se je zgodil leta 1900, ko so bili Frederick Winslow Taylor in ostali teoretiki prepričani, da je najboljši način za povečanje produktivnosti izboljšanje tehnik ali metod, ki so jih uporabljali zaposleni. Opravili so številne raziskave, da bi izboljšali delovne navade in rezultate, naloga vodij je postala postavljanje meril za doseganje ciljev organizacije. Strokovnjaki za delovno učinkovitost pri Western Electric Company so leta 1924 prišli do drugačnih rezultatov in popolnoma spremenili teorije motivacije. Ugotovili so, da iskanje najbolj ugodnih delovnih razmer, urnika in postopkov, ki bi delavce spodbudil k največji možni storilnosti, nima vpliva, temveč je ključno to, da se zaposleni počutijo pomembne (Hansen & Batten, 1998, str. 21).

Sledil je vzpon behaviorizma, s poudarkom na Skinnerjevi teoriji operativnega učenja in utrjevanja, ki je za krepitev delovne uspešnosti razvila različne vedenjske tehnike. Revizija delovnih mest z ustvarjanjem delovnega okolja, ki spodbuja dosežke, je pripomogla h krepitvi motivacije zaposlenih. V osemdesetih in devetdesetih letih pa je za krepitev motivacije zaposlenih občutno narasla uporaba metode postavljanja ciljev (Wiley, 1997, str. 263). Večina ljudi dela napake, ko poskuša motivirati druge na podlagi napačnih predvidevanj o njihovem vedenju v prihodnje. Vedenje ljudi je potrebno opazovati in na podlagi tega ugotoviti, kaj je pravi dejavnik motivacije (Miglič & Vukovič, 2006, str. 79).

Motivacija se tesno povezuje s čustvovanjem. Ko zadovoljujemo svoje potrebe in motive ter dosegamo motivacijske cilje, se pojavljajo pozitivna čustva, nasprotno pa občutimo ob ovirah in nezadovoljenih potrebah. Motivirajo nas lahko tako zunanje kot notranje spodbude, torej tako notranja kot zunanja motivacija. Notranja motivacija izhaja iz nas samih, neko dejanje storimo, ker nam prinaša pozitivne občutke in nas izpopolnjuje. Zunanja motivacija pa je spodbuda, ki prihaja iz okolja – nagrade, denar, pohvale (Musek & Pečjak, 2001, str. 98, 99). Raziskava 833 ljudi iz različnih organizacij s strani Batemana in Cranta je ugotovila, da zunanje nagrade ne spodkopavajo notranje motivacije, zato je priporočljivo, da organizacije spodbujajo tako zunanjo kot notranjo motivacijo (Scobie, 2009, str. 161). Organizacije morajo postaviti jasne cilje in nagrade ter kazni za posledice, vendar pri tem paziti na dejstvo, da kar nekomu predstavlja čudovito nagrado, lahko drugemu predstavlja kazen (Von Kutschenbach, 2000, str. 44).

Če smo motivirani, se bomo bistveno bolj potrudili, zato je motivacija zaposlenih ključen dejavnik za uspešnost organizacije. V psihologiji je govora o storilnosti motivaciji, kjer gre za željo, da bi dosegli nekaj zahtevnega in težavnega, nekaj nadpovprečnega. Opazna je pri ljudeh, ki se lotijo težavnih nalog in ciljev, jih opravijo kakovostno, si vztrajno in močno prizadevajo in ki jih ovire ne odvrnejo, temveč še bolj spodbudijo. Prav je, da je storilnostna motivacija razmeroma močna, vendar ne sme biti pretirana, saj lahko sledenje napačnim ciljem povzroči razočaranja, nezadovoljstvo in manjšo produktivnost (Musek & Pečjak, 2001, str. 98, 99). William James, ki meni, da je motiviranje ena glavnih funkcij vodenja, ugotavlja, da lahko zaposleni ob ustrezni in pravilni motivaciji izkoriščajo 80–90 % svojih sposobnosti. Če je motivacije premalo, je stopnja storilnosti tako nizka, kot če bi imeli slabe sposobnosti (Hansen & Batten, 1998, str. 22).

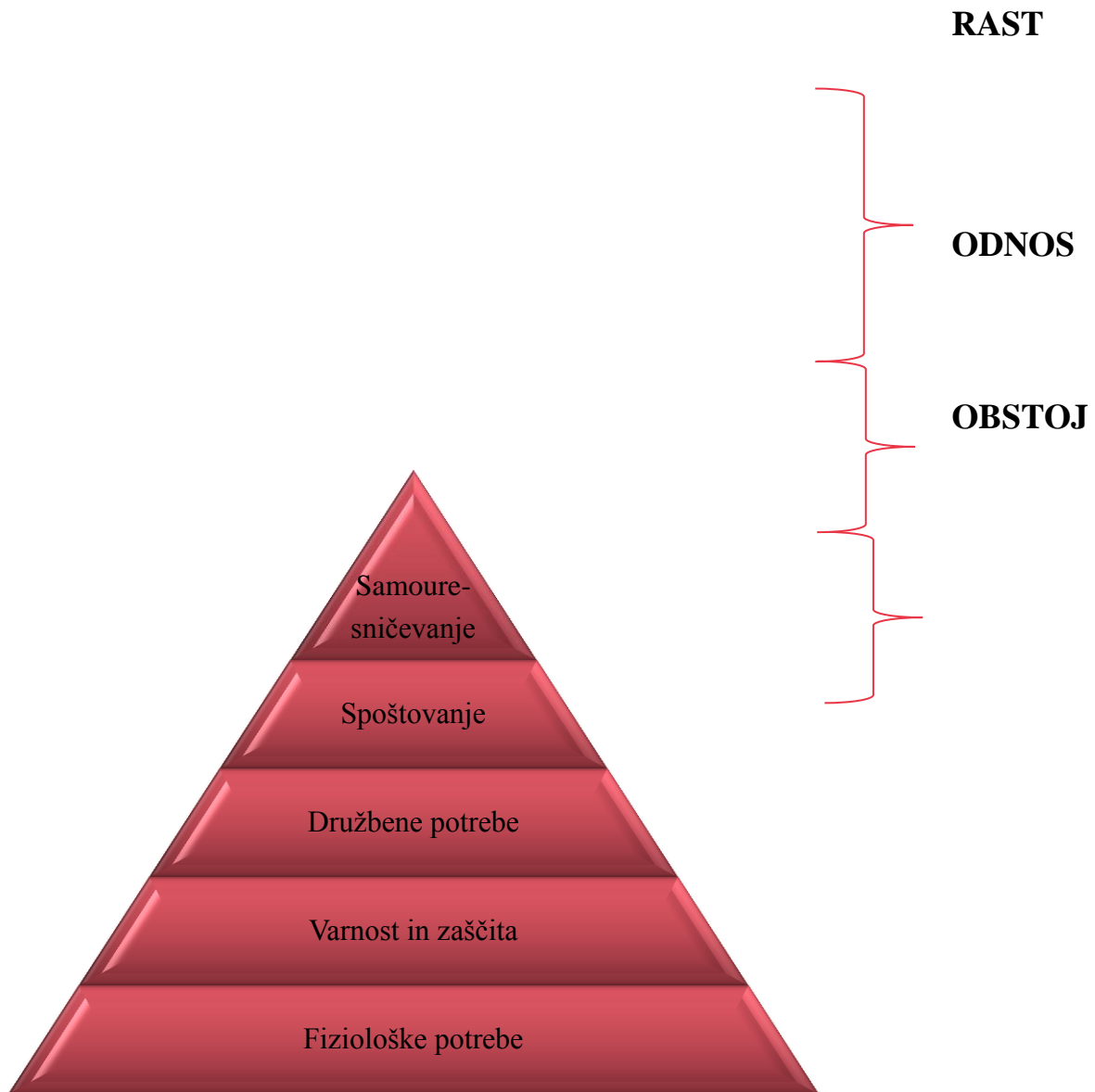
2.2 Motivacijske teorije

Obstajajo številne teorije, ki obravnavajo področje motivacije in metod motiviranja, kot spodbujanja človeka k ravnanju na želen način. Teorije obravnavajo motivacijo iz različnih aspektov, zato jih delimo na fiziološke in psihološke teorije motivacije (Hill, 1998, str. 162–163 v Ferjan, 2005, str. 207). Fiziološke teorije v glavnem temeljijo na poskusih na živalih in pravijo, da je stopnja motivacije gensko pogojena in da je vedenje motivirano z evolucijskimi potrebami preživetja (Ferjan, 2005, str. 208). Psihološke teorije na drugi strani razlagajo

motivacijo z vidika psihologije človeka (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 90). Med najpomembnejše motivacijske teorije uvrščamo: Maslowovo teorijo potreb, Alderferjevo ERG teorijo, dvofaktorsko Herzbergovo motivacijsko teorijo, Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela, Adamsovo teorijo pravičnosti, Vroomovo teorijo pričakovanj, Leavittovo motivacijsko teorijo in McClellandovo teorijo doseženih potreb (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91, Jakopec, 2007, str. 41 in Scobie, 2009, str. 161-195).

Teorija potreb, ki jo je postavil Abraham Maslow, temelji na petih temeljnih skupinah potreb (Slika 10). To so fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91). Človek najprej teži k zadovoljevanju primarnih fizioloških potreb, da lahko organizem obstoji. Nato se pojavijo višje potrebe, ki prav tako sledijo določenemu zaporedju. Potrebe višje ravni pridobijo na pomenu šele tedaj, ko so v glavnem zadovoljene potrebe nižje ravni. Ko je potreba na določeni ravni zadovoljena, človeka preneha motivirati, vrne se v normalno stanje in usmeri v iskanje nečesa novega. Vodja se mora zavedati, da so pri vsakem človeku prisotne vse potrebe, vendar niso zastopane z enako močjo. Pri vsakem zaposlenem je treba zadovoljiti tiste, ki so v njem najbolj prisotne (Jakopec, 2007, str. 42). V delovnem okolju jih lahko razdelimo na: fiziološke, ki predstavljajo gretje, klimo, osnovno plačo; potrebe po varnosti, ko je potrebno poskrbeti za delovno varnost, zagotovilo dela in zdravstveno zavarovanje; družbene oziroma potrebe po pripadnosti, kamor sodijo timi, sodelavci, oddelki, stranke, vodje, podrejeni; potrebe po spoštovanju, ki so priznanje, visok status, odgovornost in potrebe po samouresničevanju, ki ga dosežemo z usposabljanjem, napredovanjem, osebnostno rastjo in kreativnostjo (Scobie, 2009, str. 165). Sledi Slika 10, ki prikazuje povezavo Maslowove in Alderferjeve ERG teorije.

Slika 10: Maslowova hierarhija potreb in Alderferjeva ERG teorija



Vir: V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, *Napredni management*, 2013, str. 30;
C. J. Scobie, *Dolgoročno vodenje*, 2009, str. 164.

Alderfer je podal dve glavni kritiki Maslowove teorije, in sicer, da premoč teh petih stopenj ni univerzalna in da obstaja dokaz, da bi posamezniki lahko zadovoljevali različne potrebe hkrati. Prepoznal je možna področja prekrivanja in uvrstil temeljne potrebe v tri področja, kot lahko vidimo na Sliki 10. Oblikoval je ERG teorijo motivacije, kjer E pomeni obstoj (angl. *existence*), R predstavlja odnose (angl. *relatedness*) in G rast (angl. *growth*). Skupine potreb je preuredil v tri kategorije: potrebe po obstoju, kamor sodijo fiziološke potrebe skupaj s potrebami po varnosti in zaščiti, ki se nanašajo na posameznika; potrebe po odnosih so združene potrebe po varnosti in zaščiti z medosebnimi elementi družbenih potreb in

spoštovanja; zadnja kategorija so potrebe po rasti, ki vključujejo potrebe po dosežku, neodvisnosti in osebnih ciljih. Ključni prispevek teorije je koncept zniževanja nezadovoljenih potreb. V nasprotju z Maslowom, ki trdi, da nezadovoljene potrebe zagotavljajo motivacijo, Alderfer predlaga, da če določene potrebe ostanejo nezadovoljene, potem je potreba lahko nadomeščena z drugo potrebo (Scobie, 2009, str. 166).

Dvofaktorska Herzbergova teorija govori o dveh skupinah motivatorjev. To so higieniki, ki ne vzpodbujajo zaposlenih k dejavnosti, in motivatorji, ki neposredno vzpodbujajo zaposlene k delu (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91). Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo napetosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Primerni zaslužek, medsebojni odnosi, organizacijske in delovne razmere, cenjeno delo in ustrezni vodje so higieniki, ki povzročijo zadovoljstvo in usmerijo človekovo aktivnost v delo ter so osnova za delovanje motivatorjev. Motivatorji, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih zaradi neposrednega vpliva na produktivnost dela, so zanimivo delo, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost, zadovoljstvo z delom, uspeh pri delu, priznanje in pohvala. Herzberg trdi, da skoraj ni faktorja, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Če je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, lahko vodja odpravi težave z izboljšanjem higienikov. Če želi vodja povečati učinkovitost zaposlenih, pa potrebuje motivatorje (Jakopec, 2007, str. 43).

Dolgočasno delo in pomanjkanje zanimanja sta pogosto razlog za neuspešnost organizacij. Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela si postavlja vprašanje, kako motivirati zaposlene in opozarja na tri kritične psihološke okoliščine. Pomembnost dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje rezultatov so okoliščine, ki ob neustreznosti znižujejo motivacijo. Zaposleni se mora pri opravljanju dela počutiti pomembnega in čutiti, da se delo splača ter ga je vredno opravljati. Občutek osebne odgovornosti in poznavanje rezultatov pripomoreta k zavedanju ravni svoje uspešnosti (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91). Zaposleni morajo biti izzvani in se hkrati počutiti pomembne v procesu in organizaciji. Praktičen način za povečanje sposobnosti je združevanje nalog in uvajanje novih ter težjih odgovornosti (Scobie, 2009, str. 184).

Pomen pravičnosti v organizaciji poudarja Adams, ki je postavil teorijo pravičnosti, ki temelji na odnosu pravičnosti in enakih kriterijih ocenjevanja za vse. Posameznik neprestano primerja svoje vložke v delovni proces ter vložke in prejemke drugih zaposlenih (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91). Vodje imajo nekaj težav s prevelikim naslanjanjem na teorijo pravičnosti kot podlago za motivacijo, najbolj zaradi subjektivne narave ocenjevanja. Pravičnost med zaposlenimi, ki za primerjavo uporabljajo plačo, se ocenjuje na temelju posameznikovega dojemanja vrednosti njegovega vloženega truda v primerjavi z drugim. Nerealistična pričakovanja od samega sebe, pisarniške govorice in nepreverjene informacije lahko škodijo temu dojetju (Scobie, 2009, str. 172). Zaposleni, ki čutijo, da je njihovo delo necenjeno, delajo manj oziroma podcenjujejo delo drugih zaposlenih, ugotavlja Lindner (1998, str. 4).

Vroom je teorijo pričakovanj zasnoval na predpostavki, da je velikost težnje posameznika za

določen način vedenja odvisna od pričakovanja in od privlačnosti posledice za vsakega posameznika (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91). Odkril je tri nedotakljive spremenljivke, pričakovanje, koristnost in valentnost, ki vplivajo na motivacijo in imajo vpliv na posameznikovo obnašanje, končni izid in sprejetje nagrad. Za uporabo te tehnike motivacije v organizaciji mora vodja osredotočiti svoje napore v tri glavna področja. Povečevanje pričakovanja zahteva širitev kapacitete zaposlenih, da dosežejo želeno stopnjo storilnosti. Za povečanje koristnosti morajo zaposleni razumeti, da bo določen trud zagotovil nagrade. Valentnost Vroom opiše kot mero zaželenosti rezultatov, ki jih bo vložen trud dosegel – kolikor večja je nagrada, toliko večja je valentnost. Ta teorija ugoti tako notranjim kot tudi zunanjim oblikam motivacije (Scobie, 2009, str. 173, 174).

Leavittova motivacijska teorija temelji na potrebi, ki zaradi pomanjkanja sproži napetost. To napetost zaposleni sprosti z dejavnostjo, ki je usmerjena k zadovoljitvi potrebe. Aktivnost do cilja in izpolnitev potrebe pripeljeta do relaksacije, ki človeka vrne v prvotno stanje, dokler spet ne nastane nova potreba (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 91; Jakopec, 2007, str. 43). McClelland je verjel, da motivacija izhaja iz potrebe po doseganju, ki se lahko loči od drugih potreb, in postavil teorijo doseženih potreb. Ugotovil je, da do neke mere med vsemi zaposlenimi najdemo tri skupne potrebe, ki vplivajo na zagon zaposlenega k dosežku, moči ali odnosu. Prva potreba je potreba po doseganju, ki motivira zaposlenega k doseganju in ohranjanju zadovoljstva skozi izzive in doseganju vzpostavljenih ciljev. Potreba po moči vodi zaposlenega do pridobitve vpliva in je zadovoljena, ko oseba doseže položaj ali priznanje. Tretja potreba je potreba po odnosih oziroma potreba po pridružitvi; zadovoljena je, ko so zaposleni povezani med seboj, ko delajo v skupini in pomagajo drugim. Teorija doseženih potreb je najbolj ustrezna za vodje, ki želijo zagotoviti ustrezno orodje za motiviranje posameznikov znotraj tima ali organizacije (Scobie, 2009, str. 166, 167).

2.3 Motivacija zaposlenih

Danes ni več dvomov o tem, ali naj zaposlene motiviramo ali ne. Motiviranje je nujno in brez motiviranja ni uspešnega vodenja. Brez uspešnega vodenja in uspešnih zaposlenih in brez uspešnih ljudi ni uspešne organizacije, zato je motiviranje zaposlenih ena ključnih nalog, prioritet in odgovornosti vsakega vodje (Mihalič, 2010, str. 4). Razumevanje procesa motivacije, pri čemer ključno vlogo nosi vodja organizacije, povečuje možnosti za uspeh (Miglič & Vukovič, 2006, str. 79). Zaposleni morajo v nadrejenih najti predvsem zgled in oporo za svoje delo (Grubiša, 2001, str. 135). Če želimo motivirati zaposlene, je treba z njimi in za njih določiti cilje, sicer bi bilo to enako sodelovanju na olimpijskih igrah brez možnosti za osvojitve medalje (Jagodič & Pacek, 2003, str. 22). Motivacija je med šestimi najpogosteje uporabljanimi besedami v dokumentacijah različnih organizacij. Hkrati je motivacija za delo še vedno precej nedognana, saj je v najtesnejši zvezi tako z razumom kot s čustvi človeka, obe področji pa sta še precej neraziskani (Uhan, 1999, str. 3).

2.3.1 Načini motiviranja

Zaposlene motiviramo z namenom, da bodo uspešnejši in učinkovitejši pri delu in da bo posledično uspešnejša tudi organizacija kot celota. Poznavanje pravih načinov motiviranja je danes postalo še pomembnejše, saj je ljudi težje motivirati, kot kdaj koli doslej. Včasih, ko je bilo delo visoko na lestvici vrednot, so bili ljudje motivirani že s tem, da so dobili delo, ki ga je bilo potrebno opraviti. Danes temu ni več tako, saj so vrednote bistveno drugačne. Vzroki za to so višji življenjski standard, boljše karijerne možnosti, večja izbira, boljša informiranost in osveščenost, večja samostojnost in neodvisnost, obenem pa nižja stopnja tolerantnosti, pogosto precenjevanje lastnih sposobnosti in podobno (Mihalič, 2010, str. 6). Motiviranje zaposlenih mora biti proaktivno, motiviramo vedno vnaprej, še preden pride do znižanja motiviranosti za delo. Zagotoviti je potrebno aktiviranje v prihodnje. Zaposleni morajo najprej izvedeti, kaj je poslanstvo organizacije, kakšna je vizija razvoja, kakšni so cilji in poti, ki vodijo k odličnosti. Če zaposleni vedo, kakšna bo njihova prihodnost v organizaciji, nastane sama po sebi priložnost za motiviranje, namreč pri ljudeh vznikne radovednost, ki postane vir motivacijske energije (Možina, 1999, str. 7). Najučinkovitejše pristope in ukrepe lahko vidimo v Tabeli 3. Posledica pravih načinov motiviranja je samomotiviranje zaposlenih. Do samomotiviranja pride z različnimi pristopi motiviranja, dodatno pa ga vodja povečuje z izkazanim zaupanjem, spodbujanjem ambicioznosti in vero v zaposlene ter njihovo doseganje uspešnosti (Mihalič, 2008, str. 26).

Tabela 3: Najučinkovitejši ukrepi in pristopi motiviranja zaposlenih

MOTIVIRANJE POSAMEZNIKOV	SKUPNO MOTIVIRANJE
Nedenarne in denarne nagrade	Izpostavitve večjih uspehov zaposlenih
Priznanje za prizadevnost pri delu	Redni motivacijski sestanki
Pohvala vsakega dosežka	Prenašanje znanja in izkušenj
Nagrajevanje znanja in drugih kompetenc	Izpostavitve najboljših zaposlenih v mesecu in letu
Pomoč in podpora pri delu	Pridobivanje kvalitetnih znanj in izkušenj
Nagrajevanje izobraževanj, izpopolnjevanj in usposabljanj	Izpostavitve vpliva uspeha posameznika na uspeh organizacije
Podpora pri projektih in učenju	Občasne timske igre ali zgolj druženje
Izdelava motivacijskih kartic s spodbudo in priznanjem	Spodbujanje in navduševanje zaposlenih
Redna analiza stanja in problemov pri delu	Zabavna srečanja in pogostitev ob posebnih priložnostih
Pisna priznanja in pohvale	Občasni motivacijski govori zaposlenim
Drobna darila ob rojstnih dnevih	Manjše slovesnosti ob večjih dosežkih

se nadaljuje

nadaljevanje

MOTIVIRANJE POSAMEZNIKOV	SKUPNO MOTIVIRANJE
Individualni razgovori o željah, problemih, ambicijah in zadovoljstvu	Javna izpostavitve najboljših zaposlenih kot dober zgled
Nepričakovano nagrajevanje, brez vzroka	Predstavitev pomena dela zaposlenih, njihovega učinka in koristi

Vir: Povzeto po R. Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, 2008, str. 26, 27.

Motiviranje zaposlenih je izvedeno s pozitivnimi ukrepi in ne s sankcijami, kot velikokrat zasledimo v praksi. Sankcije povzročijo stres in še večje napake, kar pa ne pomeni, da zaposlenih ne smemo kritizirati. Če je to potrebno, je vsekakor priporočljivo, vendar na spoštljiv in diskreten način (Mihalič, 2008, str. 26). Najboljši načini nagrajevanja in motiviranja so tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, in sicer ob vseh uspehih, dosežkih in razvojnih napredkih zaposlenih, pri čemer so postavljena jasno in natančno določena merila in pogoji. Pomembno je stalno motiviranje vseh zaposlenih z različnimi načini motiviranja. Uporaba večjega števila pristopov motiviranja, ki jih izvajamo občasno in le na nekaterih zaposlenih, ima veliko slabše učinke na motivacijo zaposlenih kot redna uporaba manjšega števila tehnik na vseh zaposlenih (Mihalič, 2010, str. 11).

Najboljša je tista motiviranost, ki ni le stvar posameznika, temveč mora biti del celote, vseh zaposlenih v organizaciji. Vsaka organizacija, ki želi najbolj izkoristiti motiviranost svojih zaposlenih, mora težiti k celoviti motiviranosti vseh, meni Možina (1999, str. 5). Na motivacijo vpliva ogromno dejavnikov, ki jih lahko strnemo v tri segmente. Eden od dejavnikov so individualne razlike, ki izvirajo iz vrednot in osebnosti človeka, saj je za nekoga pomemben denar, drugim odnos med zaposlenimi, spet tretjim varnost zaposlitve. Če želimo spodbujati ljudi, moramo zelo dobro poznati njihove zmožnosti, saj so sposobni ljudje samozavestni v svojih spretnostih in posledično tudi veliko bolj motivirani. Drugi dejavnik značilnosti dela se kaže v nalaganju dodatnih obremenitev in odgovornosti, ki lahko vplivajo na človekovo sposobnost in učinkovitost, kar se kaže predvsem v nezadovoljstvu posameznika. V takšnih primerih mora vodstvo organizacije poskrbeti za dodatna usposabljanja ali premestitev na drugo delovno mesto, kar je dobra organizacijska praksa, ki je tretji dejavnik motivacije (Motivacija zaposlenih v času gospodarske krize, 2014).

Denar ima zapleteno vlogo pri motiviranju zaposlenih. Ni edini faktor motiviranja, vendar pa nekateri raziskovalci ugotavljajo, da je najpomembnejši (Miglič & Vukovič, 2006, str. 79). Kot ugotavlja Možina (1999, str. 3), plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. Nedenarne nagrade, kot so izobraževanja, napredovanja, boljši delovni pogoji, novi delovni pripomočki, potovanja in simbolne nagrade, so sicer učinkovitejši od denarnih nagrad, pa vendar je najbolj učinkovita kombinacija obeh (Mihalič, 2008, str. 28). Poleg denarnih in nedenarnih nagrad obstajajo številni elementi, ki se nanašajo na organizacijsko

okolje, ki so pomemben dejavnik pri razvoju motivacije posameznika. To so predvsem splošna uspešnost in učinkovitost organizacije, ugled organizacije v javnosti, tradicija organizacije, nagrade in priznanja ter prepoznavnost organizacije (Mihalič, 2010, str. 12).

Opolnomočenje oziroma prenos moči na zaposlene je novejši trend v motivaciji zaposlenih. Gre za delegiranje moči ali pristojnosti na vse zaposlene v organizaciji. Povečana moč zaposlenih povečuje motivacijo za izpolnjevanje nalog, saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem načina dela in uporabo kreativnih rešitev. Opolnomočenje sprošča potenciale in ustvarjalnost zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje in učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da ukrepajo glede na svoje znanje. Opolnomočenje zvišuje motivacijo za doseganje boljših rezultatov, do njih pa lahko pridejo organizacije tudi z drugimi motivacijskimi programi. Motivacijo zvišujejo tudi prepoznavanje dobro opravljenega dela, spreminjanje delovnih nalog, okrepitve, postavljanje ciljev, vseživljenjsko izobraževanje in jasno postavljanje razvoja karier. Na motivacijo zaposlenih vplivajo tudi način vodenja, organizacijska kultura in klima, samomotivacija, pripadnost in spoštovanje zaposlenih (Dimovski et al., 2009, str. 78–80). Amundsen in Martinsen (2014, str. 490) ugotavljata, da na opolnomočenje zaposlenih v organizaciji vpliva inspiracijsko vedenje vodij.

2.3.2 Vpliv na uspešnost dela

Gallupova raziskava iz leta 2013 ugotavlja, da kar 87 % zaposlenih na določeni ravni ne občuti povezanosti z organizacijo. Občutek povezanosti je izredno pomemben, saj pri zaposlenih sproža notranjo motivacijo, s katero ljudje učinkoviteje delajo. Velik vpliv na trajnost organizacije ima tudi motiviranje, ki povezuje namen, strast in sposobnosti zaposlenih z vizijo, strategijo in potrebami organizacije (Maldonado, 2014, str. 3). Prav tako je zelo pomembno, da vodja čim več komunicira in deli mnenja z zaposlenimi, saj bodo zaposleni tako začutili pripadnost in pomembnost v organizaciji. Udeležba zaposlenih pri oblikovanju načina motiviranja na posameznika deluje zavezujoče in ga sili, da prevzame odgovornost (Motivacija zaposlenih v času gospodarske krize, 2014). Model, ki so ga postavili Nohria, Groysberg in Lee (2008, str. 7) motivacijo zaposlenih vidi kot delovanje, na katerega vpliva kompleksen sistem vodstvenih in organizacijskih faktorjev.

Plača ima motivacijski učinek takrat, ko je v skladu tako z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika, njegovimi znanji in drugimi kompetencami, kot z uspešnostjo in učinkovitostjo tima ali skupine ter njihovim znanjem, obenem pa tudi v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo celotne organizacije in njenim intelektualnim ter finančnim kapitalom. Plača bo delovala motivacijsko, če se bo povečala ob večji uspešnosti posameznika in zmanjšala ob zmanjšani uspešnosti in učinkovitosti. Prav tako velja za povečanje ob povečanju uspešnosti tima in celotne organizacije in zmanjšanje ob zmanjšanju uspešnosti tako tima kot organizacije (Mihalič, 2008, str. 38). Možina et al. (2000, str. 166, 167) ugotavljajo, da plača kot motivacijski dejavnik prevladuje na enostavnih, nekvalificiranih delovnih mestih. Čim bolj je delo kvalificirano, zapleteno in pomembno, tem bolj se izražajo notranji motivacijski dejavniki. Na takšnih delovnih mestih imajo motivacijski učinek priložnost za osebni razvoj,

uspešnost pri delu in notranje vrednote dela.

Obstaja jasna korelacija med motivacijo in individualno ter s tem tudi organizacijsko uspešnostjo: nizka stopnja motivacije se kaže v nizki stopnji učinkovitosti. Individualna in organizacijska uspešnost ter učinkovitost ne moreta biti doseženi samo s sposobnostjo, močno željo in pripravljenostjo – zaposleni potrebujejo tudi svobodo in prostor, da razvijajo svoje ideje in uresničujejo sanje (Jagodič & Pacek, 2003, str. 22). Študija "Engagement study", ki meri zavzetost in motiviranost zaposlenih, se pri merjenju zadovoljstva osredotoči na šest dejavnikov: delo in delovna sredstva, priložnost in napredovanje, plača in nagrajevanje, kakovost dela in življenja, odnosi ter politika in postopki v organizaciji. Model, na katerem temelji študija, upošteva posebnosti posamezne organizacije in posamezne funkcije v organizaciji in omogoča izračunavanje vpliva zadovoljstva s posameznim dejavnikom na motiviranost zaposlenih. Vodjem omogoči, da se osredotočijo na tista področja, na katerih lahko maksimalno povečajo motiviranost in zavezanost zaposlenih ter s tem vplivajo na poslovne rezultate. Organizacije z bolj zavzetimi in motiviranimi zaposlenimi dosegajo boljše finančne rezultate, ugotavlja raziskava Hewit Associates, opravljena v ZDA in Evropi (Jagodič & Pacek, 2003, str. 23).

Obstajajo ljudje, ki so popolnoma zadovoljni, če nič ne počnejo, zato bi bilo preveč preprosto reči, da je srečen delavec tudi produktiven delavec. Prav tako bi bilo narobe trditi, da je zadovoljen delavec produktiven delavec. Številne raziskave o motivaciji, izvedene v javnem in zasebnem sektorju, v proizvodnih in storitvenih dejavnostih, v zadnjih petdesetih letih niso uspele zagotoviti prepričljivih dokazov, da zadovoljstvo vodi k dobri storilnosti. Rezultati prikazujejo, da zadovoljstvo v manj kot 20 % spremeni storilnost. Dobra storilnost poveča zadovoljstvo in ne obratno. Zato se moramo namesto statičnih dejavnikov osredotočiti na dinamične dejavnike motivacije, v obliki pričakovanj (Miglič & Vukovič, 2006, str. 80). Motivirani zaposleni so produktivni zaposleni, ki organizacijam pomagajo preživeti (Lindner, 1998, str. 1).

2.4 Motiviranje učencev

Motivacija je ključni dejavnik dinamike učnega procesa. Le motivirani učenci učenje začnejo, se učijo in pri tem sprašujejo, poslušajo, sodelujejo, preizkušajo, berejo, razmišljajo, primerjajo, doživljajo in vrednotijo. Motivirani učenci pri učenju vztrajajo, vse dokler ne končajo učnih nalog ali ne dosežejo zastavljenih ciljev. Empirične raziskave iz različnih koncev sveta potrjujejo pomembnost motivacije na področju učenja in pri tem ugotavljajo, da je ključno za spodbujanje motivacije učencev učiteljevo prepoznavanje in upoštevanje motivacijskih značilnosti posameznih učencev. Učinkovito poučevanje vodi h kakovostnemu učenju in znanju ter uresničevanju koncepta vseživljenjskega učenja. Pri tem se je potrebno zavedati, da se motivacija dogaja v učencu, da je učenec osrednji vir lastnega motivacijskega delovanja in mu motivacije ne moremo dati. Z različnimi motivacijskimi spodbudami jo lahko negujemo, ozaveščamo, dodatno krepimo, spodbudimo ali pa celo pripomoremo k njenemu zniževanju (Juriševič, 2012, str. 5).

Izobraževanje po mnenju mnogih sodi med temeljne človekove potrebe, meni Peter Jarvis, ki velja za enega vodilnih teoretikov vseživljenjskega izobraževanja (Ferjan, 2005, str. 212). Njegova lestvica potreb je prikazana na Sliki 11.

Slika 11: Hierarhija potreb po Jarvisu



Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 46, 161, 162; M. Ferjan, Management izobraževalnih procesov, 2009, str. 212.

Pri učencih se pojavljajo naslednji dejavniki zadovoljstva: dobra ocena, obziren odnos učitelja, prijateljstvo med sošolci in tudi pohvala. Na drugi strani so naslednji dejavniki nezadovoljstva: slaba ocena, slab odnos učitelja, slabi odnosi v razredu in tudi graja. Karakteristike zadovoljstva in nezadovoljstva pri učencih so ena in ista vrsta karakteristik, kažejo raziskave na področju izobraževanja. Ista vrsta karakteristike lahko povzroči tako zadovoljstvo, kot tudi nezadovoljstvo (Ferjan, 2005, str. 213). Pomembna je seveda tudi stopnja motivacije, praviloma stopnja za učenje in delo po liniji najmanjšega odpora ne zadoščata. Motivirani učenci želijo doseči več kot zgolj pozitivno oceno. Vire motiviranja učencev predstavljajo predstavniki izobraževalnih ustanov in starši (Ferjan, 2005, str. 214).

Področje motivacije udeležencev izobraževanj in metod njihovega motiviranja proučuje pedagoška psihologija. Ukvarja se zlasti z vprašanji motivacije in motiviranjem mladostnikov, pri tem pa loči zunanje in notranje motive. Med zunanje motive uvrščamo pohvale, obljube, zastraševanje, grožnje, vzbujanje častihlepnosti udeležencev ter vzgojne ukrepe. Pri teh načinih motiviranja učenci ravnajo na način, ki jim prinese največje koristi oziroma najmanj škode. Prisilni način motiviranja, ki vključuje grožnje in zastraševanje, uporabimo, ko

odpovedo vse druge metode. Motiviranju od zunaj se dostikrat ni mogoče izogniti, čeprav so slabosti metod prisile dobro poznane. Če je prisilo že potrebno uporabiti, je smiselno to početi na način, da učenec dojame namen koristi in ne obravnava tega kot ukrep maščevanja. Zato je dosti bolj primerna notranja motivacija, ki pa je zahtevnejša in dolgotrajnejša (Ferjan, 2005, str. 216, 217). Študije (Taylor et al., 2014, str. 348) kažejo, da ima notranja motivacija znatno velik vpliv na dosežke v šoli. Deluje tako, da učencu določimo privlačne cilje, ki v učencu zbudijo interes oziroma ustvarijo nove potrebe, ki povzročijo ravnanje, s katerim želi učenec zadovoljiti potrebe. Motiviranje od znotraj je največkrat možno že, če se želi učenec poistovetiti z učiteljem oziroma želi postati tak kot on. Pedagoški kontakt med učencem in učiteljem zahteva primerno osebno bližino med njima ter medsebojno zaupanje, ki je ključni motivator. Približevanje med učencem in učiteljem omejujejo razlika v osebni zrelosti, razlika v strokovnem znanju, potreba po avtoriteti učitelja in različni statusi v pedagoškem procesu (Ferjan, 2005, str. 216, 217).

Kljub omejitvam je zaupanje možno doseči na več načinov. Najprimernejši so: nevezani pogovori med učiteljem in udeleženci izobraževanj, približevanje učitelja na raven učencev, izbira takšnih učnih metod, ki omogočajo učencem ustrezno sodelovanje pri pouku, javno in demokratično ocenjevanje znanja in sodelovanje učencev v procesu planiranja. Ob neprimernem obnašanju učiteljev, neustrezni izbiri učnih metod, neustreznem načinu ocenjevanja in neustreznem načinu reševanja konfliktov pa je proces približevanja onemogočen. Poleg pedagoškega kontakta so notranji viri motiviranja tudi izbira učne snovi, ki učence zanima, uporaba aktivnih didaktičnih metod ter uporaba atraktivnih didaktičnih pripomočkov (Ferjan, 2005, str. 217).

V izobraževalno-vzgojnem procesu prihaja do interesnega konflikta med učitelji in učenci, ko učenci pogosto doživljajo učitelje kot nasprotnike, včasih celo sovražnike. Do konflikta prihaja, ker je zelen nivo doseganja cilja izobraževanja učitelja navadno višji od cilja učencev. Poleg tega so si učenci med seboj zelo različni. Upoštevati je potrebno, da imajo različni učenci med seboj zelo različne cilje, da so učenci motivirani za delo in učenje z različno stopnjo motivacije in da pri nekaterih učencih prevladuje notranja motivacija, pri drugih pa so potrebni zunanji dejavniki motiviranosti (Ferjan, 2005, str. 218). Van der Berghe et al. (2014, str. 416) ugotavljajo, da motivacijsko najbolj optimalno delujejo učitelji, ki imajo visoko stopnjo avtonomne motivacije in nizko stopnjo nadzorovane motivacije. Zato je ključna naloga vodij, da zaposlene – učitelje motivirajo na način, da poskušajo zadovoljiti njihove potrebe, ustvarijo pogoje za dobro počutje posameznikov v kolektivu, ustvarijo ugodne medčloveške odnose v organizaciji, ustvarijo ugodno klimo za osebni in strokovni razvoj posameznikov ter z ustreznim stilom vodenja vodijo posameznika in organizacijo (Ferjan, 2005, str. 223).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA HORIZONT

3.1 Predstavitev podjetja Horizont

Horizont, center za inštrukcije, je eden največjih in najstarejših tovrstnih centrov v Ljubljani in Sloveniji. Ustanovljen je bil davnega leta 1993 kot podjetje za dejavnost dodatnega in dopolnilnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja z namenom profesionalno, kvalitetno in uspešno zadovoljiti povpraševanje po inštrukcijah ter učni pomoči za vse generacije, ki se šolajo. Od leta 1993 je vodilni inštrukcijski center, v katerem se je samo v zadnjih desetih letih učilo preko 15.000 učencev, dijakov, študentov in odraslih, od tega več kot 2.300 maturantov, vsako leto pa se v centru izvede preko 30.000 pedagoških ur izobraževanj. Dolgoletne izkušnje, dobri rezultati, kreativni učitelji, kvalitetna in razumljiva razlaga, skrb za znanje vsakega posameznika uvrščajo podjetje Horizont med najuglednejše tovrstne ustanove v Sloveniji (Horizont, 2015).

Poslanstvo podjetja je pomagati čim večjemu številu posameznikov pri doseganju ciljev na vseživljenjski poti izobraževanja. Vizija podjetja je postati vodilno podjetje v Sloveniji, ki nudi dopolnilno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ter s pomočjo sodobne tehnologije kvalitetno zadovoljiti stranke z nalinjsko učno pomočjo (on-line tutoring) kjerkoli in kadarkoli. Vrednote, ki gradijo ugled podjetja, so: prijaznost, strpnost, pozitivna naravnost, razvoj, spoštovanje individualnosti ter zavedanje, da je znanje premoženje (Horizont, 2015). Pomemben del grajenja organizacijske kulture predstavlja logotip podjetja (Slika 12), ki ima simboličen pomen. Jabolko kot eden najmočnejših simbolov zdravja in zdravega življenja simbolizira elementarni objekt poželenja, predvsem v smislu odkrivanja novega sveta in védenja ter predstavlja učitelja. Simbol služi kot simbol napredka, svobodne volje, ki nas žene v odkrivanje neznanega.

Slika 12: Logotip podjetja Horizont d.o.o.



Vir: Horizont d.o.o., Predstavitev podjetja Horizont d.o.o., 2011, str. 3.

Tudi barve v logotipu imajo svoj pomen. Modra barva izžareva modrost in razvoj – povezuje nebo in vodo ter nas vodi v razmišljanje, svobodo in globino. Zlata barva dodaja bogastvo in toplino, vse, s čimer se poveže, osvetljuje in povečuje druge stvari okoli sebe in je optimistična ter pozitivna. Na najvišji ravni je povezana z višjimi ideali, modrostjo, razumevanjem in razsvetljenjem. Navdihuje znanje, duhovnost in globoko razumevanje sebe in duše, zato je tudi v logotipu podjetja Horizont d.o.o. Poleg teh dveh barv podjetje na spletni strani uporablja tudi zeleno barvo, ki je barva potrpežljivosti in predstavlja naravo, srečo, varnost ter ravnotežje, kar nas lahko hkrati umirja ali poživlja (Horizont d.o.o., 2011, str. 3).

Glavno vodilo podjetja je, da zaposleni gradijo dolgoročne odnose s strankami (Horizont, 2015).

Direktor sodobnega inštrukcijskega centra Horizont, vodja sprejemne pisarne in zaposlena v pisarni, prevajalec, redno zaposlenih 5 inštruktorjev ter 35 zunanjih strokovnih sodelavcev sestavljajo ekipo Horizont. Vsi so odlično usposobljeni in izkušeni strokovnjaki, inštruktorji imajo najmanj visokošolsko izobrazbo iz predmeta, ki ga poučujejo. Ker gre za manjše podjetje, se zaposleni med seboj zelo dobro poznajo in skupaj sledijo ciljem ter viziji podjetja. Glavne konkurenčne prednosti podjetja Horizont so strokovno usposobljeni zaposleni, fleksibilen delovni čas, osebni pristop inštruktorjev in individualna obravnava, spremljanje rezultatov udeležencev, prilagodljivost ter nenehni razvoj in sledenje najnovejšim smernicam. Dejavnosti centra Horizont (Slika 13) se delijo na štiri glavne programe (Horizont, 2015).

Slika 13: Dejavnosti centra Horizont



Vir: *Horizont, 2015.*

Podjetje Horizont se organizacijsko deli na dva dela. Pisarna z dvema zaposlenima skrbi za celotno organizacijo in delovanje podjetja, kjer gre za sprejemanje in naročanje strank, organizacijo delovnega procesa in raspored urnikov ter prostorov, prevajalsko pisarno ter osnovna računovodska opravila. Direktor skupaj s pisarno skrbi za marketing in trženje ter načrtuje razvoj podjetja. Inštruktorji opravljajo poučevanje, vodijo različne tečaje in sodelujejo pri razvojnih projektih podjetja kot ključni kader. Vsi zaposleni med seboj sodelujejo, da delovni proces poteka nemoteno, pa je ključen ustrezen pretok informacij (Horizont d.o.o., 2011, str. 4).

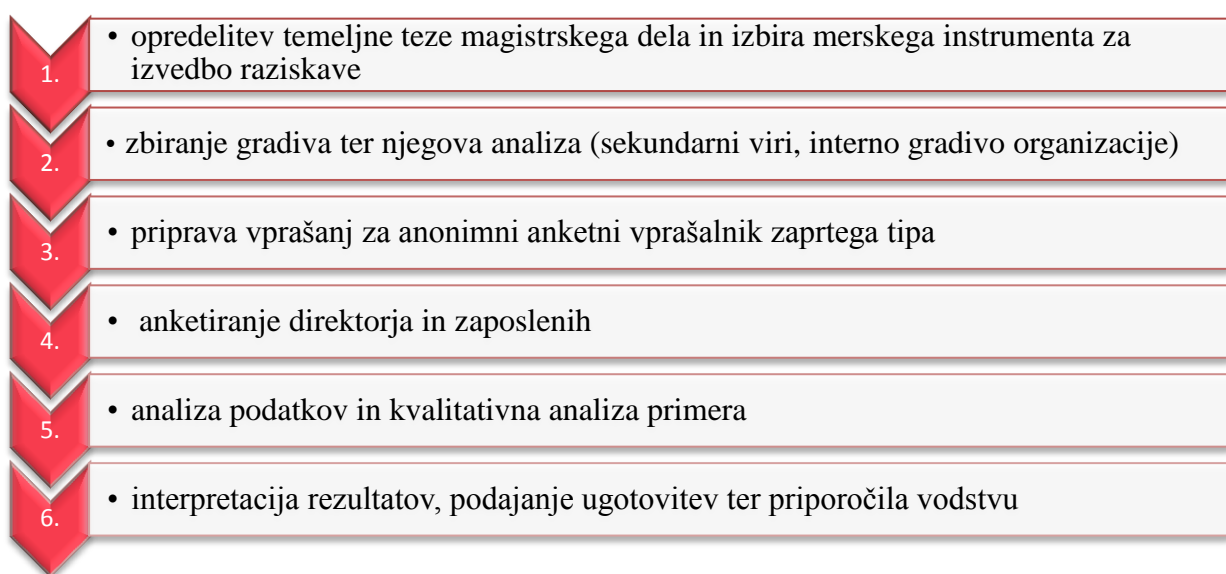
Zadovoljstvo s storitvami, učitelji in uspešnost strank v podjetju merijo ob vsakem koncu šolskega leta ali posameznih izpitnih obdobjih. Poleg tega se za namen izboljšave anketiranje

udeležencev izvaja na jezikovnih tečajih ob koncu semestra. Mesečni sestanki, nenehno izboljševanje ter izpopolnjevanje, sproščeno vzdušje, skrb za znanje strank in prilagodljivost so del podjetja, s katerimi vsi zaposleni skupaj dosegajo odlične rezultate ter 80-odstotno uspešnost udeležencev (Horizont d.o.o., 2011, str. 4).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Osnovo za raziskovalni del magistrskega dela predstavlja empirična raziskava, izvedena v podjetju Horizont. V raziskavi sem proučevala, ali sta v podjetju Horizont prisotna preučevana konstrukta avtentično vodenje in motivacija zaposlenih. Ker avtentično vodenje ni neposredno merljivo, sem v raziskavi s pomočjo anketnega vprašalnika zaprtega tipa ugotavljala, v kolikšni meri je v podjetju prisotno avtentično vodenje. Tako pri avtentičnem vodenju, kot motivaciji zaposlenih je bil uporabljen opisni pristop vodenja in značilnosti vodij. Kvalitativno raziskavo sem izvedla v več korakih, ki so predstavljeni na Sliki 14.

Slika 14: Načrt kvalitativne raziskave



3.2.1 Cilji raziskave

Cilj kvalitativne raziskave je s pomočjo primarnih virov podatkov preučiti področje avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih v izbranem podjetju, ugotoviti njun pomen ter oblikovati priporočila za vodstvo podjetja, ki bodo pomagala k izboljšanju trenutnega stanja.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je, da avtentični vodja s pravilnim pristopom in metodami spodbuja motivacijo pri zaposlenih ter tako ustvarja uspešno delovno okolje in zagotavlja konkurenčnost podjetja. Za namen podajanja ugotovitev in priporočil vodstvu podjetja sem

uporabila raziskovalna vprašanja, prikazana na Sliki 15.

Slika 15: Zastavljena raziskovalna vprašanja

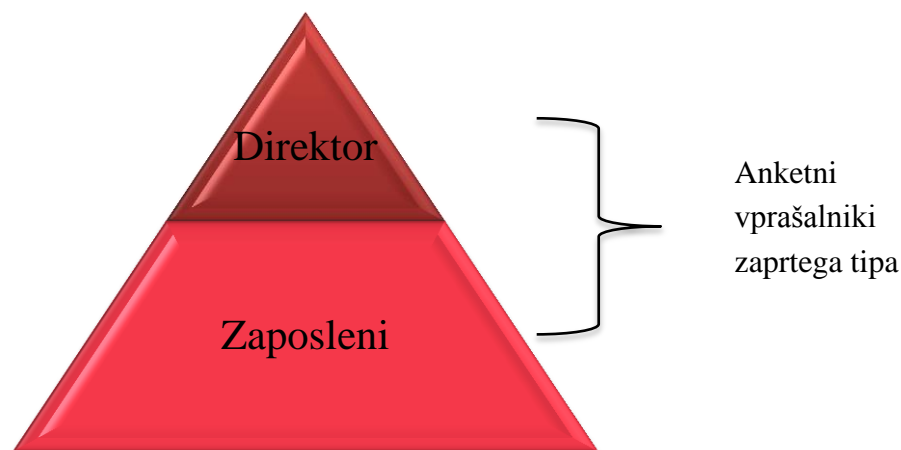
1. Ali je v podjetju Horizont prisotno avtentično vodenje?
2. Ali so zaposleni zadovoljni z vodjo in njegovim načinom vodenja?
3. So zaposleni v podjetju Horizont motivirani?
4. Ali vodja spodbuja motivacijo pri zaposlenih in na kakšen način?
5. Ali je motivacija zaposlenih v podjetju Horizont pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranje učencev pri učenju?

V nadaljevanju magistrskega dela sledi predstavitev anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega bom odgovorila na raziskovalna vprašanja. Z rezultati raziskave bom povezala teoretično podlago z delovanjem v praksi ter podala zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja.

3.2.3 Metoda in oblikovanje vprašalnika

Kvalitativno raziskavo izvedem na dveh hierarhičnih ravneh. Prvo raven predstavlja direktor podjetja, za katerega sem posebej pripravila anketni vprašalnik zaprtega tipa, drugo raven pa predstavljajo zaposleni (Slika 16). V anketnem vprašalniku zaprtega tipa za zaposlene za lastnika in direktorja podjetja uporabim izraz vodja in to pojasnim tudi anketirancem. V podjetju je namreč med zaposlenimi prisotno poimenovanje direktor in ne vodja. Na ta način ovržem dvome o tem, na koga se nanašajo vprašanja, ki se nanašajo na ocenjevanje lastnosti vodje.

Slika 16: Merski instrumenti, uporabljeni za posamezno hierarhično raven



V anketi med zaposlenimi so sodelovali redno zaposleni inštruktorji, vodja pisarne ter tisti zunanji sodelavci, ki so v podjetju prisotni vsaj trikrat tedensko. Raziskave nisem izvedla med vodjami tečajev, prevajalci ter tistimi zunanjimi sodelavci, ki so redkeje prisotni, saj podjetja ne poznajo dovolj dobro in bi lahko negativno vplivali na rezultate raziskave. Anketne vprašalnike so zaposleni in direktor reševali v fizični obliki, saj je v podjetju le en računalnik, ki je v pisarni in je stalno v uporabi. Poleg tega je v podjetju prisotna miselnost, ki spodbuja fizičen kontakt tako med zaposlenimi kot med zaposlenimi in udeleženci izobraževanj, kajti le ta naj bi bistveno bolj vplival na uspešnost in razvoj medsebojnih odnosov kot različne virtualne oblike sodelovanja.

Oblikovala sem dva različna anketna vprašalnika zaprtega tipa, enega za direktorja (Priloga 1), drugega za zaposlene (Priloga 2). V vprašalniku za direktorja direktor ocenjuje zgolj sebe glede značilnosti avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih, zaposleni pa najprej ocenijo direktorja in nato še sebe ter dejavnike, ki jih motivirajo pri delu. Oblikovno je vprašalnik sestavljen iz kratkega nagovora, razlage namena anketnega vprašalnika in zagotovila o anonimnosti. Vprašalnik se naslanja na nabor zajete domače ter tuje literature in virov, ki sem jih preučila v teoretičnem delu in s tem zagotovila vsebinsko veljavnost. Vsebinsko je razdeljen na dva dela. V prvem delu se vprašanja nanašajo na avtentično vodenje, črpala sem iz knjige *Napredni management* (Dimovski et al., 2013, str. 119–128), nekaj vprašanj sem spremenila in prilagodila podjetju. V drugem delu sem motivacijo zaposlenih ugotavljala z vprašanji, ki se nanašajo na spodbujanje motivacije v organizacijskem okolju, notranje dejavnike motivacije, zunanje dejavnike motivacije ter druge dejavnike, ideje pa sem črpala iz različnih virov preučevane teorije o motivaciji zaposlenih, osnovo predstavlja delo Jakopca (2007, str. 37–102). V obeh vsebinskih sklopih vprašanj je bila možnost posameznega odgovora na podlagi petstopenjske lestvice, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. V svojo raziskavo nisem vključila vprašanja o spolu, saj pri teoretičnem pregledu nisem zasledila različnega vpliva avtentičnega vodenja in motivacije glede na spol. Poleg tega je med zaposlenimi le 5 moških in direktor podjetja. Prav tako anketirancev nisem spraševala po starosti, saj za namen moje raziskave to ni relevanten podatek.

3.2.4 Omejitve raziskave

Omejitve, s katerimi sem se srečala pri raziskavi, se nanašajo na vsebinski, časovni in metodološki vidik. Vsebinske omejitve raziskovalnega dela predstavlja uporaba sekundarnih virov v teoretičnem delu. Omejitve sem poskušala preseči z uporabo različne tuje in domače literature, na katerih temeljita preučevana konstrukta, avtentično vodenje in motivacija zaposlenih. Časovno omejitev predstavlja čas izvedbe ankete. Anketa je bila izvedena od 1. 4. 2015 do 4. 4. 2015, kljub temu so jo vsi zaposleni v celoti izpolnili in imeli dovolj časa. Metodološke omejitve se nanašajo na izbran metodološki okvir kvalitativnega raziskovanja. Z metodo triangulacije sem premostila metodološke omejitve in na preučevani pojav pogledala z različnih zornih kotov, da bi omejila subjektivnost direktorja in zaposlenih. Rezultate vprašalnika sem dopolnila še z lastnim opazovanjem, saj delam v pisarni podjetja in imam pregled nad celotnim dogajanjem in dejanskim stanjem. Dva merska instrumenta sem uporabila zato, da bi raziskavi zagotovila nepristranskost in večjo objektivnost.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V podjetju Horizont je, vključno z zunanjimi strokovnimi sodelavci, zaposlenih 44 ljudi. Anketiranje je opravilo 25 zaposlenih in direktor podjetja, kar predstavlja 60 % vseh zaposlenih. Anketo sem izvedla pri tistih zaposlenih, ki so redno zaposleni oziroma so v podjetju prisotni vsaj trikrat tedensko, kar pomeni, da lahko realno ocenijo dejansko stanje. Ostali sodelavci niso bili vključeni v raziskavo, saj podjetja in direktorja ne poznajo dovolj dobro in bi v raziskavo lahko vnesli rezultate, ki bi popačili celotno sliko. Vseh 25 zaposlenih in direktor je v celoti in pravilno izpolnilo anketne vprašalnike, torej pri vseh trditvah je bila obkrožena zgolj ena številka.

3.3.1 Avtentično vodenje v podjetju Horizont

3.3.1.1 Metodologija merjenja avtentičnosti

Rezultati raziskave, ki so jo izvedli Dimovski et al. (2013, str. 126), so pokazali, da je merjenje zaznane avtentičnosti s strani zaposlenih pomembnejše od merjenja lastne avtentičnosti. Zato v raziskavi uporabim oba anketna vprašalnika po metodologiji Dimovskega et al. (2013, str. 124, 125) in ugotavljam, v kolikšni meri rezultati obeh anketnih vprašalnikov odstopajo oziroma ali vodja sam sebe zaznava bolj avtentičnega, kot ga zaznavajo zaposleni. Anketni vprašalnik je sestavljen iz 17 vprašanj, pri vsakem je potrebno obkrožiti oceno, ki najbolj opisuje strinjanje glede posamezne trditve. Trditve je možno oceniti s petstopenjsko lestvico, pri čemer 1 pomeni popolno nestrinjanje in 5 popolno strinjanje.

Za ugotavljanje lastne avtentičnosti direktorja in zaznane avtentičnosti zaposlenih izračunam povprečne ocene pri posamezni trditvi. V nadaljevanju prikažem rezultate lastne avtentičnosti

direktorja ter zaznane avtentičnosti direktorja in zaznane avtentičnosti zaposlenih, ki jih primerjam z lastno avtentičnostjo direktorja.

Za ugotavljanje zaznane avtentičnosti direktorja uporabim seštevek vseh ocenjenih trditev, največje možno število točk je 85. Kot lahko vidimo na Sliki 17, pri interpretaciji rezultatov uporabim interpretacijo, ki glede na doseženo število točk vodje razvršča v štiri različne skupine (Dimovski et al., 2013, str. 126).

Slika 17: Štiri skupine zaznane avtentičnosti

1.	<ul style="list-style-type: none">• 76–85 točk• visoka stopnja avtentičnosti, posameznik je zelo avtentična oseba
2.	<ul style="list-style-type: none">• 60–75 točk• zadovoljiva stopnja avtentičnosti, velika možnost postati avtentična oseba
3.	<ul style="list-style-type: none">• 43–59 točk• povprečna avtentičnost posameznika, možnost izboljšanja avtentičnosti
4.	<ul style="list-style-type: none">• 42 točk ali manj• nizka stopnja avtentičnosti posameznika, težave z avtentičnem vedenjem

Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 126.

Sledi grafični prikaz rezultatov in interpretacija.

3.3.1.2 Lastna avtentičnost direktorja

V nadaljevanju sledi Slika 18, ki prikazuje povprečne vrednosti ocen posameznih trditev lastne avtentičnosti direktorja.

Slika 18: Povprečne vrednosti ocen posameznih trditev lastne avtentičnosti direktorja

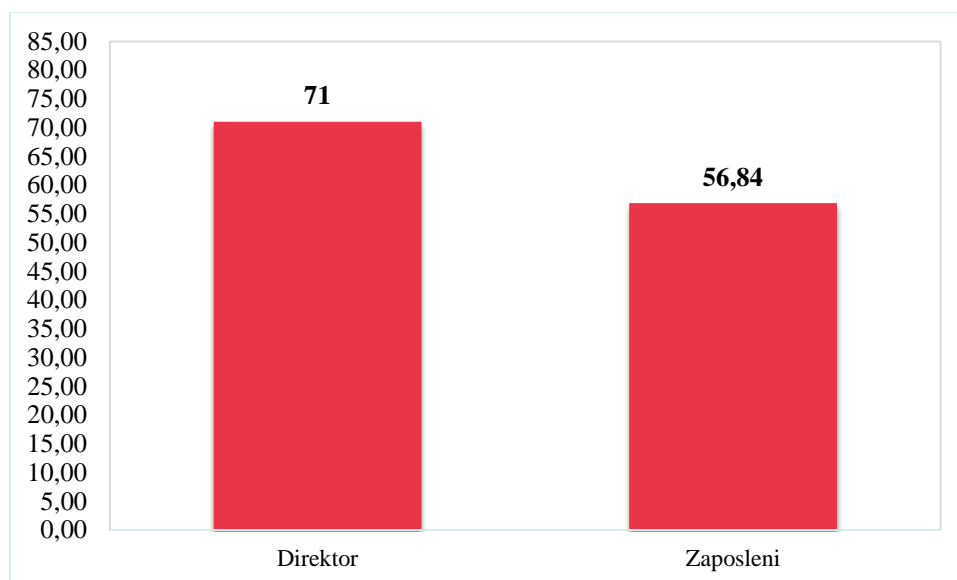


Kot je razvidno iz Slike 18, je povprečna vrednost ocene lastne avtentičnosti direktorja 4,18. Najnižje ocenjeni trditvi sta trditve o prilagajanju spremembam in vplivu zasebnih težav na vedenje do zaposlenih. Poznavanje lastnih vrednot, ravnanje po moralno-etičnem občutku, poznavanje dejavnikov motivacije, jasno postavljeni osebni cilji in avtentičen pristop so trditve, ki so ocenjene z oceno 5. Ostale trditve so ocenjene z oceno 4, to so trditve, ki se nanašajo na odnos do zaposlenih ter optimizem. Povprečna ocena lastne avtentičnosti direktorja nakazuje na zavedanje pomena lastnih vrednot in ravnanja v skladu z njimi.

3.3.1.3 Zaznana avtentičnost direktorja

Na Sliki 19 prikazujem zaznano avtentičnost direktorja s strani zaposlenih v primerjavi z lastno avtentičnostjo direktorja glede na doseženo število točk.

Slika 19: Povprečno število točk zaznane avtentičnosti direktorja s strani zaposlenih v primerjavi z lastno avtentičnostjo direktorja



Glede na klasifikacijo (Dimovski et al., 2013, str. 126) direktor sam sebe uvršča v drugo skupino, zaposleni pa ga uvrščajo v tretjo skupino. Rezultati kažejo, da zaposleni direktorja zaznavajo kot povprečno avtentičnega, sam pa se ocenjuje kot zadovoljivo avtentičen. Do razkoraka je prišlo ravno zaradi slabše ocenjenih trditev zaznane avtentičnosti direktorja (Slika 18), ki se v večini nanašajo na zaposlene in jih zaposleni jasno občutijo.

Sledi Slika 20, ki prikazuje zaznano avtentičnost direktorja s strani zaposlenih v primerjavi z lastno avtentičnostjo direktorja.

Slika 20: Povprečne vrednosti ocen avtentičnosti zaposlenih, zaznane avtentičnosti direktorja in lastne avtentičnosti direktorja



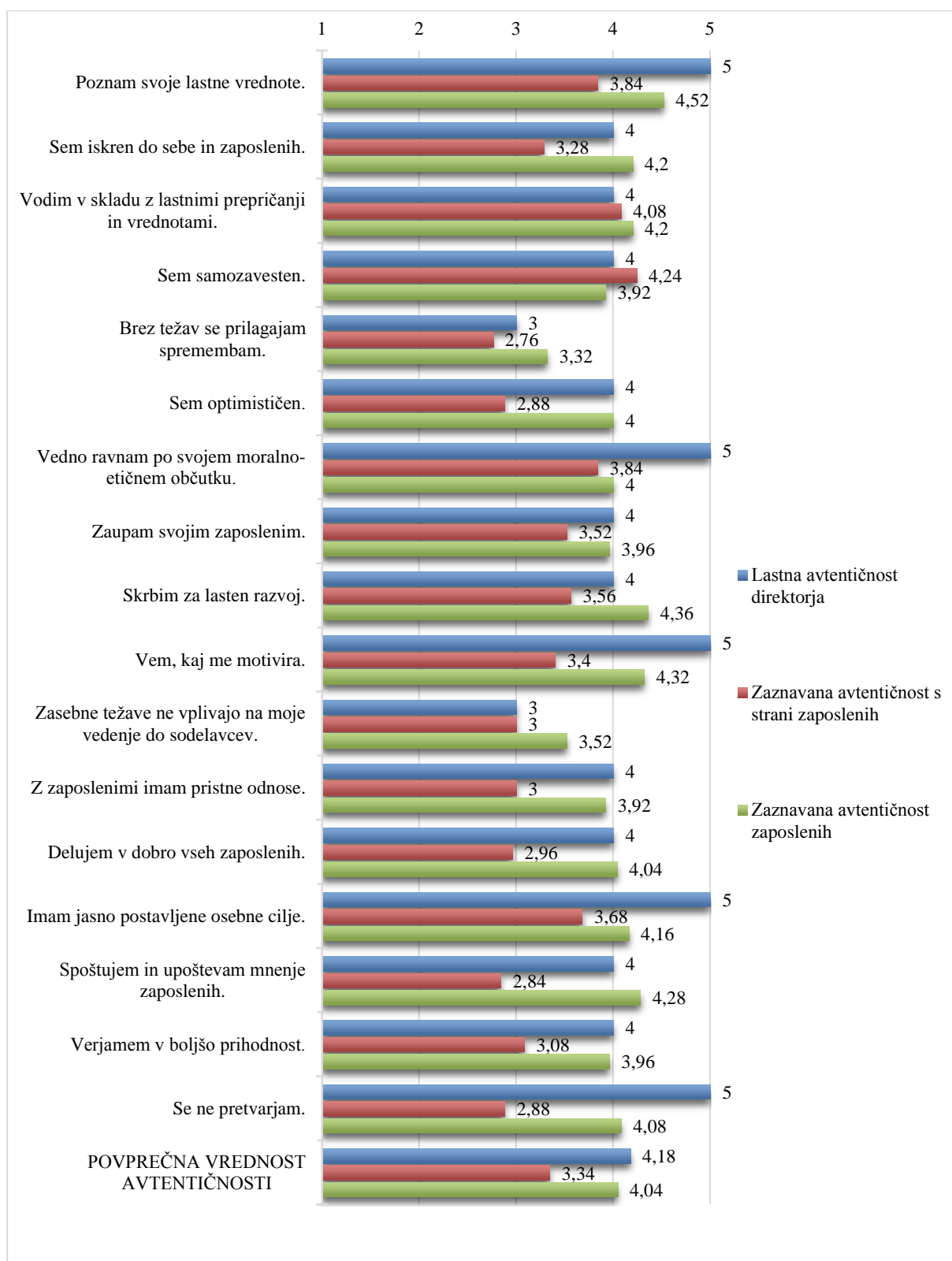
Povprečna vrednost ocen zaznane avtentičnosti direktorja s strani zaposlenih znaša 3,34. Zaposleni in direktor so le trditve o vplivu zasebnih težav na vedenje do zaposlenih ocenili enako, pri trditvah o samozavesti direktorja in vodenju v skladu z lastnimi prepričanji in vrednotami so zaposleni direktorja ocenili bolje, kot se je sam. Iz vseh ostalih ocen je razvidno, da zaposleni pri direktorju ne zaznavajo tolikšne avtentičnosti, kot jo direktor sam. Največja razlika v zaznavanju je pri ocenjevanju pretvarjanja. Medtem ko se direktor

popolnoma strinja s tem, da se ne pretvarja, se zaposleni v povprečju s to trditvijo ne strinjajo.

3.3.1.4 Zaznana avtentičnost zaposlenih

Slika 21 prikazuje zaznano avtentičnost zaposlenih v primerjavi z lastno avtentičnostjo direktorja in zaznano avtentičnostjo direktorja s strani zaposlenih. Rezultati prikazujejo vrednosti glede avtentičnosti sledilca.

Slika 21: Povprečne vrednosti ocen zaznane avtentičnosti zaposlenih v primerjavi z lastno avtentičnostjo direktorja in zaznano avtentičnostjo s strani zaposlenih



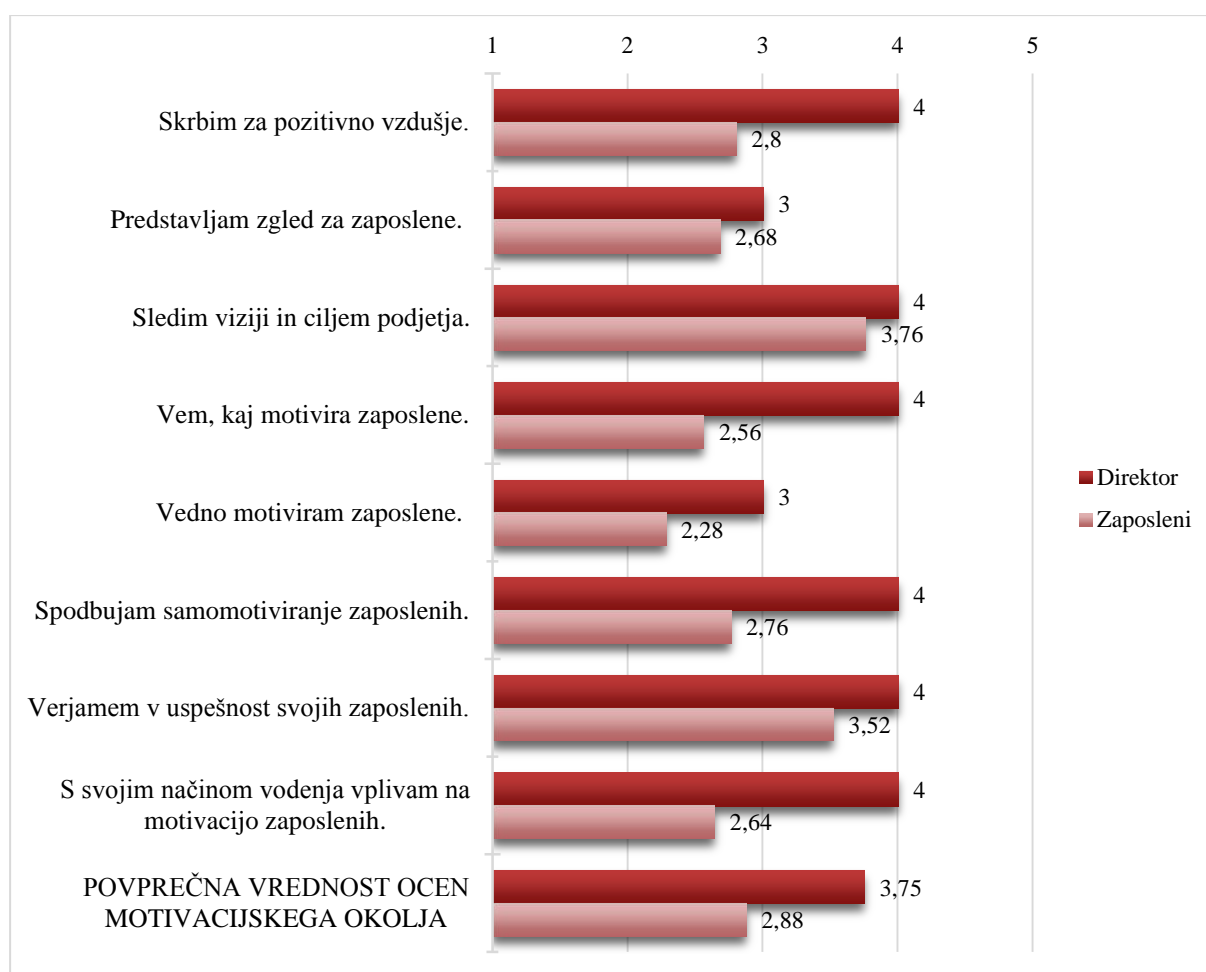
Kot prikazuje Slika 21, zaposleni sami sebe zaznavajo kot avtentične. Po klasifikaciji Dimovskega et al. (2013, str. 126) se uvrščajo med posameznike z zadovoljivo stopnjo avtentičnosti z možnostjo postati zelo avtentični v prihodnosti. Pri vseh trditvah z izjemo samozavesti se ocenjujejo bolj avtentične kot ocenjujejo direktorja. V primerjavi z lastno avtentičnostjo direktorja se zaposleni kot bolj avtentični ocenjujejo na področjih iskrenosti,

odnosa do zaposlenih, prilagajanja spremembam in lastnega razvoja.

3.3.2 Motivacija zaposlenih v podjetju Horizont

Drugi in tretji del anketnega vprašalnika se nanašata na motivacijo zaposlenih. Trditve v drugem delu, ki se nanašajo na spodbujanje motivacijskega okolja s strani direktorja, so ocenjevali direktor in zaposleni. Primerjavo vrednosti povprečnih ocen prikazujem na Sliki 22.

Slika 22: Povprečne vrednosti ocen trditve, ki se nanašajo na spodbujanje motivacijskega okolja

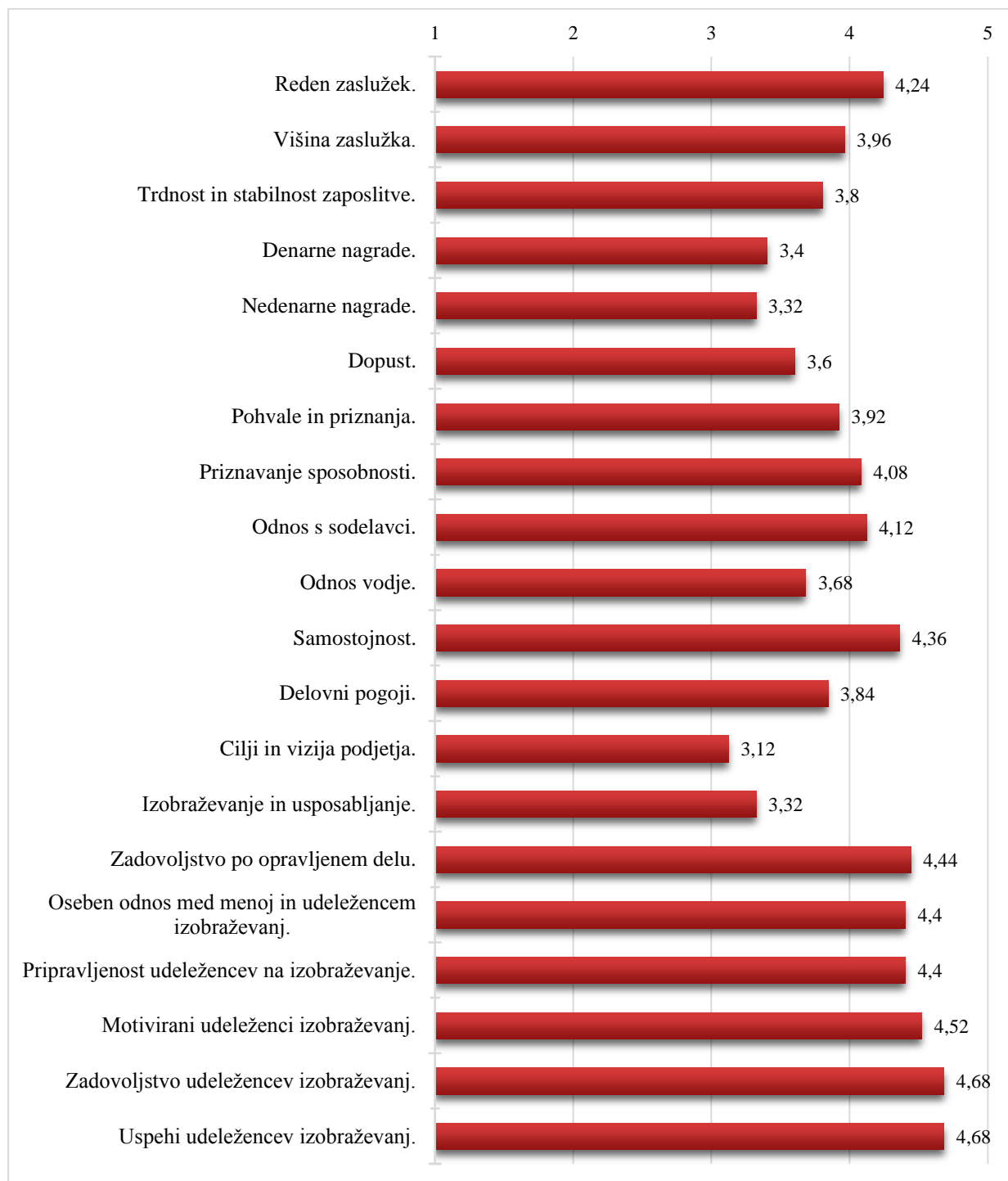


Direktor ocenjuje delovno okolje v podjetju kot motivacijsko, pri čemer se niti ne strinja niti se strinja, da predstavlja zgled za zaposlene in da jih vedno motivira. Povprečna vrednost ocen motivacijskega okolja s strani direktorja je 3,75. Kot je razvidno iz Slike 22, zaposleni v delovnem okolju, vodji in njegovem načinu motiviranja ne najdejo motivacije, povprečna ocena znaša 2,88. Zaposleni v okviru delovanja motivacijskega okolja izpostavijo le sledenje direktorja viziji in ciljem podjetja ter vero direktorja v njihov uspeh. Največja razlika je v prepričanju o ustvarjanju pozitivnega vzdušja in prepričanju o ustreznem vodenju. V nasprotju s prepričanjem direktorja, zaposleni njegovega načina vodenja ne zaznavajo kot

motivacijsko usmerjenega.

Tretji del anketnega vprašalnika, ki se nanaša na ocenjevanje zunanjih, notranjih in drugih dejavnikov motivacije, so izpolnili le zaposleni. Na Sliki 23 prikazujem povprečne vrednosti ocen dejavnikov motivacije, ki vplivajo na delo zaposlenih.

Slika 23: Povprečne vrednosti ocen motivacijskih dejavnikov



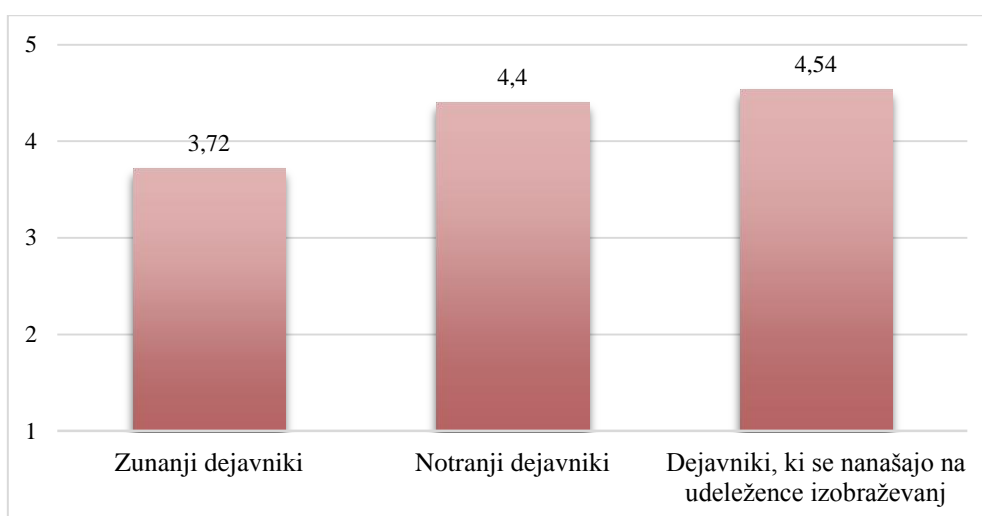
Poleg rednega zaslužka in samostojnosti zaposlene najbolj motivirajo zadovoljstvo po

opravljenem delu in drugi dejavniki, ki se nanašajo na udeležence izobraževanj. Med vplivne motivacijske dejavnike spadajo tudi priznavanje sposobnosti, pohvale in priznanja, odnos s sodelavci in višina zaslužka. Najmanj vpliva imajo denarne in nedenarne nagrade, dopust, cilji in vizija podjetja, izobraževanje in usposabljanje ter odnos vodje.

3.3.3 Motiviranje učencev v podjetju Horizont

Sledi Slika 24, ki prikazuje vpliv različnih vrst dejavnikov motivacije na delo zaposlenih. Motivacijske dejavnike iz tretjega dela anketnega vprašalnika razvrstim v tri kategorije, in sicer so to zunanji dejavniki motivacije, notranji dejavniki motivacije ter dejavniki, ki se nanašajo na uspešnost in motiviranost udeležencev izobraževanj. Med zunanje dejavnike motivacije spadajo: reden zaslužek, višina zaslužka, trdnost in stabilnost zaposlitve, denarne nagrade, nedenarne nagrade, dopust, pohvale in priznanja, priznavanje sposobnosti, delovni pogoji ter cilji in vizija podjetja. Notranje dejavnike predstavljata samostojnost in zadovoljstvo po opravljenem delu. Oseben odnos med zaposlenim in udeležencem izobraževanj, pripravljenost udeležencev na izobraževanje, motivirani udeleženci izobraževanj, zadovoljstvo udeležencev izobraževanj in uspehi udeležencev izobraževanj predstavljajo kategorijo dejavnikov, ki se nanašajo na udeležence izobraževanj.

Slika 24: Povprečne ocene motivacijskih dejavnikov, razvrščenih v tri kategorije



Dejavniki, ki najbolj vplivajo na motivacijo zaposlenih, so dejavniki, ki se nanašajo na udeležence izobraževanj. Sledijo jim notranji motivacijski dejavniki, najmanj vpliva imajo zunanji motivacijski dejavniki. Iz prejšnje slike, Slike 23, je razvidno, da med dejavniki, ki se nanašajo na udeležence izobraževanj, rahlo izstopata zadovoljstvo udeležencev izobraževanj in njihovi uspehi, tudi preostali trije dejavniki imajo visoko povprečno vrednost ocene.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila za vodstvo podjetja Horizont

Na podlagi teoretičnega dela magistrskega dela, sestavljenega iz dveh sklopov, in s pomočjo lastne analize ter interpretacije rezultatov kvalitativne raziskave, ki temelji na anketnih vprašalnikih zaprtega tipa, v nadaljevanju podajam ugotovitve, mnenje in priporočila vodstvu podjetja in odgovorjam na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Ugotavljam, da je v podjetju Horizont prisotno avtentično vodenje, katerega razvoj ovirata neustrezna komunikacija in pomanjkanje elementov samoregulacije. S konsistentnostjo direktorja, njegovo prisotnostjo v podjetju in pripravljenostjo na razvoj odprtih odnosov z zaposlenimi, boljšo komunikacijo in določanjem skupnih vedenjskih vzorcev ima direktor možnost izboljšati avtentično vodenje in ustvariti avtentične sledilce. K temu bo pripomoglo tudi spodbujanje motivacije zaposlenih za doseganje ciljev in vizije podjetja, ki si prizadevajo za stalno rast in razvoj. Visoko motivacijo zaposlenih, na katero imajo največji vpliv dejavniki, ki se nanašajo na udeležence izobraževanj, je z namenom ohranjanja konkurenčnih prednosti in uspešnosti organizacije mogoče povečati ravno z avtentičnim vodenjem, ki s svojimi elementi ustvarja zadovoljne zaposlene. V nadaljevanju podajam podrobnejše ugotovitve kvalitativne raziskave in predloge, namenjene direktorju podjetja Horizont.

1. Ali je v podjetju Horizont prisotno avtentično vodenje?

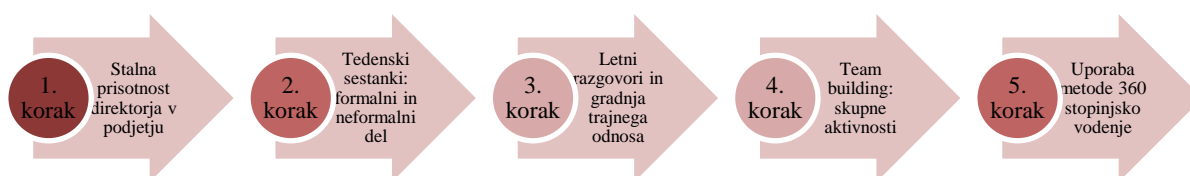
Rezultati raziskave kažejo, da je v podjetju Horizont prisotno avtentično vodenje. Pri tem ugotavljam, da direktor sam sebe zaznava kot posameznika z zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, zaposleni pa ga zaznavajo kot povprečno avtentičnega. Poleg tega ugotavljam, da zaposleni sami sebe zaznavajo bolj avtentične kot direktorja. To potrjuje povprečna vrednost ocen avtentičnosti zaposlenih, ki znaša 4,04, medtem ko direktorja ocenjujejo s povprečno oceno 3,34. Najslabše ocenjene trditve se nanašajo na optimizem, odnose z zaposlenimi in iskreno vedenje. Ker je povprečna vrednost lastne avtentičnosti direktorja 4,18 in se tako uvršča v isto kategorijo kot zaposleni, trdim, da si v podjetju želijo avtentično vodenje.

Menim, da največji problem v podjetju predstavlja neustrezna komunikacija, kar potrjujejo tudi slabše ocenjene trditve. Zaposleni tako zaznavajo, da se direktor težko prilagaja spremembam in da njegove zasebne težave vplivajo na njegovo vedenje do zaposlenih. Za odpravo takšnih nesoglasij direktorju predlagam miren pristop k problemom, premišljena dejanja in spoznavanje samega sebe z namenom rasti in ohranjanja profesionalnosti.

Zaposleni pri direktorju prav tako pogrešajo optimizem, iskreno vedenje, pristne odnose, spoštovanje in upoštevanje njihovega mnenja ter delovanje v dobro vseh zaposlenih. Pri omenjenih trditvah direktor ne ocenjuje pomanjkanja, zato predlagam, da v podjetju izboljšajo komunikacijo in s tem tudi odnose. Vodja, ki verjame v dobro delo svojih zaposlenih in zna to tudi pokazati, ima pozitiven vpliv na razvoj motivacije in s tem spodbuja pripadnost organizaciji ter predanost zaposlenih svojemu delu, ne glede na to, ali je fizično prisoten. Glede na naravo dela predlagam, da je direktor nekaj časa v podjetju večkrat prisoten in zaposlenim na voljo za kakršnakoli vprašanja, predloge in mnenja. Zaradi njegove odsotnosti

so velikokrat prepuščeni sami sebi ali pa se, ko pride do problema, obrnejo na zaposleni v pisarni. Direktorju predlagam uporabo 360-stopinjske metode razvoja avtentičnega vodenja, s katero vodja izboljša vodenje z omogočanjem pretoka povratnih informacij. Iskreni odgovori vodje in povratne informacije zaposlenih ter ljudi, ki so z vodjo v rednih stikih, vodja uporabi kot ogledalo in tako izboljšuje vodstvene veščine. Tedenski sestanki, ki obsegajo tako formalni kot neformalni del, izboljšujejo komunikacijo in hkrati utrjujejo odnose tako z direktorjem kot med zaposlenimi. Poleg tega predlagam uvedbo letnih razgovorov, kjer ima vsak zaposleni možnost grajenja trajnega odnosa s svojim direktorjem. Priložnost za spoznavanje zaposlenih in direktorja ter utrjevanje odnosov vidim tudi v team buildingu – skupnih aktivnostih, ki potekajo nekajkrat letno ob različnih priložnostih. Poleg novoletne večerje, ki je stalna praksa v podjetju, predlagam poletni piknik ob zaključku šolskega leta. Na Sliki 25 prikazujem predlagan potek izboljšanja komunikacije in odnosov.

Slika 25: Priporočilo vodstvu: predlagan potek izboljšanja komunikacije in odnosov v podjetju Horizont

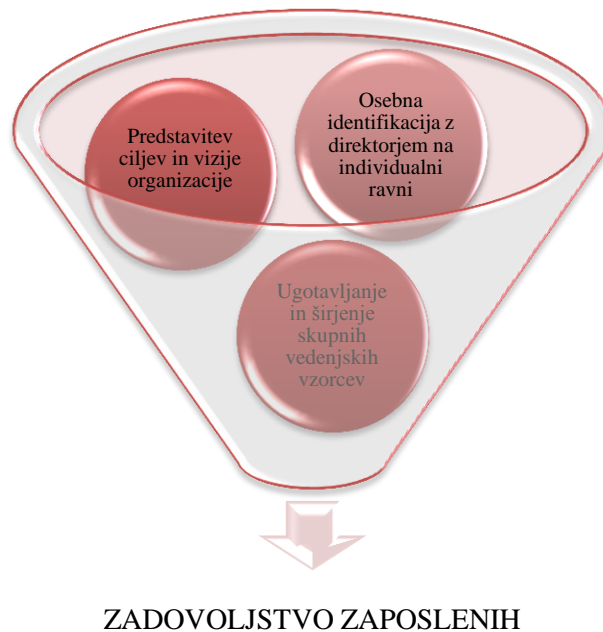


2. Ali so zaposleni zadovoljni z vodjo in njegovim načinom vodenja?

Zaposleni z vodjo in njegovim načinom niso zadovoljni. Zgoraj omenjene lastnosti vodji manjkajo, da bi bili zaposleni z njegovim načinom vodenja zadovoljni. Največja razlika v zaznavanju avtentičnosti direktorja se nanaša na pretvarjanje. Sam se ne pretvarja, zaposleni pa se s tem ne strinjajo – povprečna vrednost ocen znaša 2,88. Velika razlika je tudi pri trditvah o delovanju v dobro vseh zaposlenih in spoštovanju in upoštevanju njihovega mnenja, kar nakazuje na nekonsistentnost direktorja. Veliko bolj kot delovanje v skladu z lastnimi vrednotami, zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih vzbujata konsistentnost besed in dejanj vodje.

Poleg že omenjenega izboljšanja neustrezne komunikacije predlagam, da v podjetju zgradijo pozitivno organizacijsko identiteto. Rezultati zaznane avtentičnosti zaposlenih kažejo povprečno vrednost jasno oblikovanih lastnih ciljev 4,16, skrb za lasten razvoj pa je ocenjena na 4,36. To je pomemben temelj za oblikovanje organizacijske identitete, kjer je naloga direktorja, da predstavi zaposlenim cilje in vizijo podjetja, ki jim skupaj sledijo. Vodji predlagam, da s pozitivnim modeliranjem doseže osebno identifikacijo na individualni ravni in z ugotavljanjem ter širjenjem skupnih vedenjskih vzorcev pripomore k izboljšanju vodenja. Sledi Slika 26, ki prikazuje možnost izboljšanja avtentičnega vodenja v podjetju.

Slika 26: Priporočilo vodstvu: predlog izboljšanja vodenja in povečanja zadovoljstva zaposlenih v podjetju Horizont



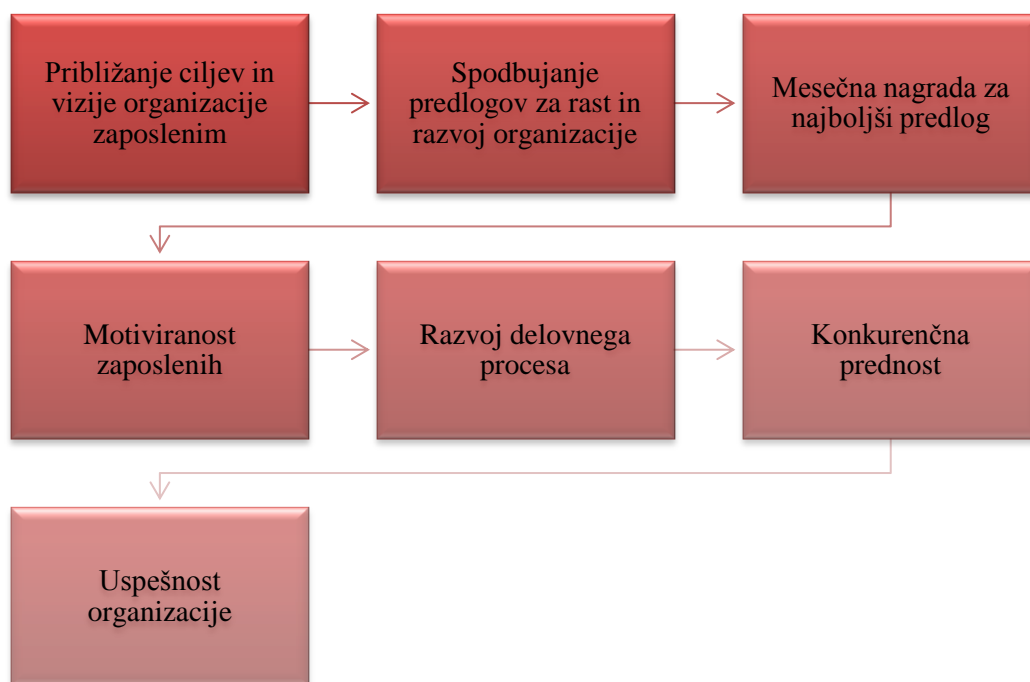
3. So zaposleni v podjetju Horizont motivirani?

Zaposleni v podjetju Horizont so motivirani, najbolj jih motivirajo notranji motivacijski dejavniki in dejavniki, ki se nanašajo na udeležence izobraževanj. Motivacijski dejavniki so različni pri različnih poklicih. Učitelje motivirajo predvsem notranji dejavniki in uspehi udeležencev izobraževanj, saj je to njihovo poslanstvo. Poleg zadovoljenosti določenih materialnih potreb čutijo potrebo po samopotrjevanju. V organizaciji jo je mogoče zadovoljiti z vključevanjem zaposlenih v odločanje in vodenje. Visoka vrednost ocenjenega motivacijskega dejavnika samostojnost (4,36) kaže na to, da je samostojnost dejavnik, ki zaposlenim omogoča, da sami vodijo proces svojega dela. Iz prakse je razvidno, da si inštruktorji v večini sami razporejajo udeležence izobraževanj, sami pripravljajo individualne učne načrte in sami skrbijo za učno gradivo. Vodja deluje v ozadju, zahteva kvaliteto dela, pri sami izvedbi pa jim pušča odprte roke in lasten pristop.

Med zunanjimi motivacijskimi dejavniki ima največji vpliv reden zaslužek, kar je posledica trenutnega stanja v državi, ki je ljudi prisililo, da v prvi vrsti delajo zaradi zaslužka. Glede na rezultate raziskave menim, da zaposlene v podjetju Horizont najbolj motivirajo uspehi in zadovoljstvo udeležencev izobraževanj. Na podlagi tega lahko trdim, da jih vizija in cilji podjetja ne motivirajo in da je v tem delu priložnost za izboljšave. Predlagam, da se zaposlenim predstavi konkretne cilje in jih usmeri k njihovem uresničevanju, saj je za organizacijo izrednega pomena, da dosega uspešnost, stalno rast in se razvija sočasno s trgov. Na mesečnih sestankih naj se na dnevni red uvrsti kategorijo predlogov za izboljšanje delovnega procesa, prilagajanje tržnim razmeram in boj proti konkurenčnim organizacijam.

Najboljši predlog meseca oceni direktor, kot nagrado se najboljšemu predlagatelju odobri prost dan po želji. Inštruktorji delajo oziroma so na voljo vsak dan od osme ure zjutraj do dvajsete ure zvečer ter vsako soboto, zato jim prosti dan pomeni veliko več kot kakršnakoli denarna nagrada. V nadaljevanju podajam predlog za izboljšanje motiviranosti zaposlenih in s tem večjo uspešnost organizacije (Slika 27).

Slika 27: Priporočilo vodstvu: predlog za trajno uspešnost organizacije s povečanjem motiviranosti zaposlenih v podjetju Horizont



4. Ali vodja spodbuja motivacijo pri zaposlenih in na kakšen način?

Zaposleni glede na rezultate raziskave ne občutijo motivacije s strani direktorja oziroma organizacijskega okolja ne zaznavajo kot motivacijskega. Povprečna vrednost ocen znaša 2,88. Nekoliko bolj je v spodbujanje motivacije zaposlenih prepričan direktor, ki svoje spodbujanje v povprečju ocenjuje z oceno 3,75. Zaposleni in direktor se strinjajo, da direktor sledi viziji in ciljem podjetja, pri ostalih trditvah, ki se nanašajo na motivacijo v organizacijskem okolju, so nastale razlike. Zaposleni menijo, da direktor ne ve, kaj jih motivira, in da jih ne motivira. Ugotavljam, da s svojim načinom vodenja direktor ne vpliva na motivacijo zaposlenih. Kljub temu da verjame v uspešnost svojih zaposlenih, to ni zadosten dejavnik za motiviranje zaposlenih. Menim, da v podjetju Horizont zaradi zgoraj omenjene neustrezne komunikacije in nekonsistentnosti vodje prihaja do nezadovoljstva zaposlenih z direktorjem. Direktorju predlagam, da na že predlaganih letnih razgovorih med teme uvrsti temo motiviranja in se z vsakim zaposlenim pogovori o dejavnikih, ki ga najbolj motivirajo. Ker gre za manjše podjetje, kjer se vsi poznajo in gradijo odnose na osebni ravni, je to še toliko lažje. Če direktor ve, kaj motivira zaposlene, lahko ustrezno ukrepa in jih motivira. Problem je tudi v tem, da je direktor tako kot zaposleni mnenja, da za zaposlene ne

predstavlja zgleda. Direktorju predlagam, da se osredotoči na ključne elemente avtentičnega vodenja in jih izboljša. Za doseganje motiviranosti zaposlenih in uspešnost organizacije je potrebno doseči zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih vodja doseže s svojo avtentičnostjo in poudarkom na uresničevanju ciljev zaposlenih.

Sledi Slika 28, na kateri predstavljam, kako spodbujanje motivacije v podjetju Horizont, ki temelji na ugotavljanju dejavnikov, ki motivirajo zaposlene, pripomore k izboljšanju poslovanja podjetja. Ugotavljanje motivacijskih dejavnikov in samoregulacija vodje predstavljata temelj za izboljšanje avtentičnega vodenja in doseganje avtentičnega sledenja zaposlenih. Najšibkejše točke direktorja so obvladovanje svojega vedenja, gradnja odprtih odnosov z zaposlenimi ter samokontrola. Z uravnoteženim procesiranjem in konsistentnostjo ter elementi pozitivnega psihološkega kapitala direktor postane zgled zaposlenim in na takšen način ustvari avtentične sledilce.

Slika 28: Priporočilo vodstvu: konceptualni model avtentičnega vodenja z ustvarjanjem avtentičnih sledilcev preko spodbujanja motivacije v podjetju Horizont



5. Ali je motivacija zaposlenih v podjetju Horizont pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranje učencev pri učenju?

Rezultati raziskave so pokazali, da zaposlene v podjetju Horizont najbolj motivirajo dejavniki, ki se nanašajo na udeležence izobraževanj. Motivirani udeleženci izobraževanj, zadovoljstvo udeležencev izobraževanj in uspehi udeležencev izobraževanj so trije dejavniki, ki so bili ocenjeni z najvišjimi povprečnimi vrednostmi ocen, višjimi od 4,5. Iz tega sklepam, da motivacija zaposlenih vpliva na motiviranje učencev pri učenju, saj njihovi uspehi, motiviranost in zadovoljstvo motivirajo zaposlene. Zaposlenim v podjetju Horizont veliko pomeni odnos med njimi in udeleženci izobraževanj. Oseben odnos deluje kot pomemben

notranji motivator udeležencev izobraževanj, ki ustvarja bližino in medsebojno zaupanje med udeležencem in izvajalcem izobraževanj. Na Sliki 29 prikazujem vpliv motivacije zaposlenih na motiviranje učencev.

Slika 29: Vpliv motivacije zaposlenih: koncept prenosa motivacije na motiviranje učencev v podjetju Horizont



Menim, da je osebni odnos zaposlenih z udeleženci izobraževanj ena ključnih konkurenčnih prednosti, zato direktorju svetujem, da še naprej ohranja tovrstno prakso in spodbuja zaposlene, da osebni odnos vzpostavijo z vsemi udeleženci izobraževanj.

SKLEP

Odgovor na to, kako odpraviti čedalje pogostejša neetična dejanja vodilnih v organizaciji, spremeniti neiskrene odnose z zaposlenimi in posledično njihovo nezadovoljstvo, najdemo v novi obliki vodenja, avtentičnem vodenju. Avtentični vodja je tisti, ki vodi z navdušenjem in pozitivno naravnostjo, predvsem pa v skladu z lastnimi vrednotami, občutki in mislimi. Z izražanjem lastne identitete vodi z zgledom in ustvarja avtentične sledilce. Upanje, samozavest, prožnost in optimizem vodje pri zaposlenih vzbudijo željo po lastnem razvoju in rasti ter napredku skupaj z organizacijo. Poleg načina vodenja, ki je izrednega pomena za uspešnost organizacije, je za ohranjanje konkurenčnih prednosti ključnega pomena motivacija zaposlenih. Različni motivacijski dejavniki imajo različen vpliv, predstavljajo notranjo silo, ki spodbudi posameznika k ravnanju. Učinkovitost in uspešnost posameznika, timov in celotne organizacije so posledica motivacije. Zato je naloga vodje, da v organizaciji ustvari spodbudno motivacijsko okolje in z ustreznimi spodbudami zaposlenim omogoča, da iz sebe iztisnejo največ ter tako dosegajo zastavljene cilje ter sledijo viziji organizacije.

V magistrskem delu sem preučila konstrukta avtentično vodenje in motivacijo zaposlenih ter z izvedeno raziskavo preučevane tematike v podjetju Horizont izpolnila **osnovni cilj**. Pri tem so mi pomagali **pomožni cilji**, ki so bili: preučitev domačih in tujih znanstvenih člankov in literature s področja avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih, opredelitev in podrobnejša predstavitev obeh konstruktov ter izvedba kvalitativne raziskave v podjetju Horizont. **Prvo poglavje** opisuje konstrukt avtentičnega vodenja, ki temelji na avtentičnosti. Avtentičnost pomeni resničnost, verodostojnost, pristnost in iskrenost. Vse to so lastnosti avtentičnega vodje, ki se razvija, išče svoj notranji jaz in ki v ključnih trenutkih ostane zvest tako samemu sebi, kot tudi organizaciji. Nov pristop vodenja, ki ga lahko razvije vsak preko različnih metod razvoja avtentičnih vodij, se osredotoča na prednosti vsakega posameznika in razvoj pozitivnega organizacijskega vedenja. Samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje so štirje elementi avtentičnega vodenja, preko katerih v aktivnem in nadaljujočem procesu vodja in zaposleni v organizaciji vzpostavijo odnos vodja - sledilec. Za uspešno delovanje takšnega odnosa je potrebno vzpostaviti zaupanje, pri čemer je ključna konsistentnost vodje. Besede in dejanja vodje se morajo ujemati, saj se je izkazalo, da sledilci ne ločijo med etičnim in moralnim razmišljanjem vodje in jih obravnavajo enako, ne glede na besede ali dejanja. Poleg zaupanja odnos gradi tudi pozitivni psihološki kapital, ki skrbi za pozitivno vedenje in odnose v organizaciji in s tem vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Avtentično sledenje se vzpostavi skozi osebno identifikacijo prek pozitivnega modeliranja, ko vodje z namenom razvoja avtentičnih značilnosti pri zaposlenih in njihovega lastnega napredka in razvoja ustvarjajo upanje, krepijo prožnost, dvigajo raven optimizma in povečujejo njihovo samozavest. Avtentični vodja s svojim delovanjem prispeva k lažjemu spoprijemanju s problemi, večji motiviranosti zaposlenih in uspešnejši organizaciji.

V **drugem poglavju** sem preučila konstrukt motivacije zaposlenih, ki predstavlja odlično osnovo za doseganje konkurenčnih prednosti. Motivirati pomeni spodbuditi z namenom zadovoljevanja potreb oziroma doseganja ciljev. Motivacija je zapletena notranja sila, ki jo spodbujajo tako zunanji kot notranji motivacijski dejavniki. Skozi čas so raziskovalci postavili različne teorije o tem, kaj motivira ljudi. Na področju motivacije zaposlenih je dolgo časa veljalo prepričanje, da zaposlene motivirajo izboljšane tehnike in metode dela, ki jih uporabljajo. Kasneje so raziskovalci prišli do ugotovitve, da je ključno za večjo storilnost zaposlenih, da se počutijo pomembne. Danes velja, da je ključ do motivacije zaposlenih opazovanje in ugotavljanje ter zagotavljanje dejavnikov, ki jih motivirajo. Motiviranost zaposlenih pripelje do bistveno več truda s strani zaposlenih, zato je ključna za doseganje zastavljenih ciljev. Motiviranje zaposlenih je ena ključnih nalog vodje in mora biti usmerjeno v prihodnost. Ljudi je čedalje težje motivirati, saj se lestvice vrednot neprenehoma spreminjajo, zato mora vodja poznati svoje zaposlene in z njimi ohranjati odprte in iskrene odnose. Največjo motiviranost doseže organizacija s celovito motiviranostjo vseh zaposlenih, zato je potrebno zavedanje, da denar ni edini dejavnik motiviranja. Številni dejavniki, ki povečujejo motivacijo zaposlenih, so tudi spodbudno organizacijsko okolje, splošna uspešnost in vizija organizacije, ugled organizacije v javnosti, njena tradicija in prepoznavnost.

V **tretjem poglavju** sem zaključila magistrsko delo z izvedbo kvalitativne raziskave v podjetju Horizont, kjer sem preučevala prisotnost avtentičnega vodenja in motivacije zaposlenih. Najprej sem predstavila podjetje Horizont, čemur je sledila zasnova raziskave s podano metodologijo. V poglavju Analiza in interpretacija rezultatov so prikazani podatki zbrani z anketnimi vprašalniki zaprtega tipa. Zadnji del tretjega poglavja pa vsebuje ugotovitve, podrobno analizo rezultatov, odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja ter priporočila vodstvu podjetja. Rezultati raziskave so pokazali, da je v podjetju Horizont prisotno avtentično vodenje, ki se še razvija. Direktor se ocenjuje kot zelo avtentičnega, kot takšne se ocenjujejo tudi zaposleni, problem nastaja, ker zaposleni direktorja ocenjujejo kot povprečno avtentičnega. Zaznati je, da razvoj avtentičnega vodenja ovirata neustrezna komunikacija in nekonsistentnost vodje. Pri direktorju pogršajo optimizem, iskreno vedenje, pristne odnose, spoštovanje in upoštevanje njihovega mnenja ter delovanje v dobro vseh zaposlenih. Zaposleni v podjetju Horizont so motivirani, vendar ne s strani direktorja. Ocenjujejo, da direktor ne ve, kaj jih motivira in da jih ne motivira ter s svojim načinom vodenja ne vpliva na motivacijo zaposlenih. S tem potrjujem **temeljno tezo**, ki pravi, da avtentični vodja s pravilnim pristopom in metodami spodbuja motivacijo pri zaposlenih ter tako ustvarja uspešno delovno okolje ter zagotavlja konkurenčnost podjetja. Zaposlene najbolj motivirajo notranji dejavniki in dejavniki, ki se nanašajo na udeležence izobraževanj. Med najbolj vplivne dejavnike uvrščajo motiviranost udeležencev, uspeh udeležencev ter zadovoljstvo udeležencev.

Menim, da je v podjetju Horizont tako iz strani direktorja kot strani zaposlenih prisotna ovira v komunikaciji, ki zavira razvoj avtentičnega vodenja in spodbujanje motivacije. Turbulentno okolje v preteklih treh letih, nenehne spremembe, težke življenjske izkušnje posameznikov in pomembne poslovne odločitve so pripeljale do pomanjkanja časa in prenehanja grajenja odprtih odnosov. Podjetje je obstalo na točki, kjer je potrebna ključna odločitev o nadaljnjem načinu vodenja in uvedbi novih pristopov razmišljanja. Vodja s svojo karizmo ima vso moč in vpliv, da v zaposlenih vzbudi navdušenje, sodelovanje, skupno doseganje ciljev in sledenje, le odločiti se mora tako.

LITERATURA IN VIRI

1. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511.
2. 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.
3. Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45–50.
4. Beddoes-Jones, F. (2012). Authentic leadership: the key to building trust. *People Management*, 18(8), 44–47.
5. Bukovec, B., Ovsenik, M., & Markič, M. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Ljubljana: Fakulteta za uporabne družbene študije.
6. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
7. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Čertalič, B. (2014). Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize. Najdeno 3. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/>
9. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & Mckee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
10. Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603.
11. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
12. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
13. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013).

14. Elrod, D. J. (2012). The Importance of being authentic. *Strategic Finance*, 94(2), 14–16.
15. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Maribor: Moderna organizacija.
16. 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.
17. Gardner, W. L., & Carlson, J. D. (2015). Authentic leadership. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 245–250.
18. George, B. (2007). Authentic leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
19. George, B. (2008). Find your true north. *Leadership Excellence*, 25(10), 3–4.
20. Grubiša, N., & Kodelja, M. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
21. Hansen, M. V., & Batten, J. (1998). *Mojster motiviranja*. Bled: Vernar consulting.
22. Hayes, N., & Orrell, S. (1998). *Psihologija*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
23. Heathfield, S.M. (b.l.). What is employee motivation? Najdeno 11. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://humanresources.about.com/od/glossarye/g/employee-motivation.htm>
24. *Horizont*. Najdeno 27. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.instrukcijehorizont.si/horizont/>
25. Horizont d.o.o. (2011). *Predstavitev podjetja Horizont d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: Horizont d.o.o.
26. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
27. Jagodič, B. L., & Pacek, A. (2003). Vpliv vodij na motiviranost zaposlenih. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(1), 1.
28. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.

29. Juriševič, M. (2012). *Motiviranje učencev v šoli: analiza ključnih dejavnikov zagotavljanja kakovosti znanja v vzgojno-izobraževalnem sistemu*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
30. Kets de Vries, M. F., & Florent-Treacy, E. (2000) Veliki vodje: Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon. *Gospodarski vestnik, Ljubljana*.
31. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžment vs. vodenje*. Ljubljana: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
33. Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension, 36(3)*, 1–8.
34. Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality, 42(8)*, 1267–1278.
35. Maldonado, M. L. (2013). *How authentic is your leadership*. Chicago: Chief Learning Officer.
36. Maldonado, M. L. (2014). *Human vision, higher calling: people, strategy, culture, sustainability – it's all connected*. Chicago: Chief Learning Officer.
37. May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics, 32(3)*, 247–260.
38. Miglič, G., Vukovič, G., Ovsenik, M., & Černetič, M. (2006). *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Direktorat za organizacijo in kadre, Upravna akademija.
39. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
40. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
41. *Motivating employees*. Najdeno 11. oktobra 2014 na spletnem naslovu

<http://guides.wsj.com/management/managing-your-people/how-to-motivate-employees/>.

42. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M., & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
43. Možina, S. (1999). Plača ni edini in zadosten dejavnik motivacije zaposlenih. *Industrijska demokracija*, 3(3), 3–5.
44. Možina, S., & Merkač, M. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Musek, J., & Pečjak, V. (2001). *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
46. Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 76.
47. Penger, S., & Dimovski, V. (2006): Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3/4), 427–45.
48. Peterson, S. J., Walumbva, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502–516.
49. Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
50. Scobie, C. J. (2009). *Dolgoročno vodenje*. Ljubljana: Društvo Horeb.
51. Tavčar, M. (2008). *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
52. Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G. A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S., & Koestner, R. (2014). A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: the unique role of intrinsic motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 39(1), 342–358.
53. Uhan, S. (1999). Misli o motivaciji. *Industrijska demokracija*, 3(5), 3–8.
54. Van der Berghe, L., Soenens, B., Aelterman, N., Cardon, G., Tallir, I. B., & Haerens, L. (2014). Within-person profiles of teachers' motivation to teach: associations with need satisfaction at work, need-supportive teaching, and burnout. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(4), 407–417.
55. Von Kutzschenvach, C. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: Center

za tehnološko usposabljanje, CTU.

56. 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.
57. Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za direktorja	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za zaposlene	3

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za direktorja

Spoštovani!

pred vami je anketa, s katero želim v svojem magistrskem delu ugotoviti, ali obstaja povezava med **avtentičnim vodenjem** in **motivacijo zaposlenih**. Z anketo želim ugotoviti, kakšno je dejansko stanje v podjetju, in podati predloge ter priporočila, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate iskreno in natančno. Poleg tega vas prosim tudi, da ocenjujete svoje dejanske in ne željenih lastnosti. Za izpolnjevanje ankete potrebujete približno 10 minut časa.

Obkrožite ustrezno številko glede na to, kaj menite **o sebi kot vodji**. Pri tem upoštevajte naslednjo mersko lestvico: **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam

1. Zase lahko trdim:

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Sem iskren do sebe in zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodim v skladu z lastnimi prepričanji in vrednotami.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Brez težav se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Vedno ravnam po svojem moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim zaposlenim.	1	2	3	4	5
Skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Zasebne težave ne vplivajo na moje vedenje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Z zaposlenimi imam pristne odnose.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Delujem v dobro vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Spoštujem in upoštevam mnenje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Skrbim za pozitivno vzdušje.	1	2	3	4	5
Predstavljam zgled za zaposlene.	1	2	3	4	5
Sledim viziji in ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
Vem, kaj motivira zaposlene.	1	2	3	4	5
Vedno motiviram zaposlene.	1	2	3	4	5
Spodbujam samomotiviranje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Verjamem v uspešnost svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
S svojim načinom vodenja vplivam na motivacijo zaposlenih.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 119–128, B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 315–338; F. Jakopec, Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli, 2007, str. 37–102; N. Grubiša, Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene, 2001, str. 5–136; M. Ferjan, Management izobraževalnih procesov, 2005, str. 205–225.

Zahvaljujem se vam za vaš čas in sodelovanje!

Maja Karič

Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za zaposlene

Spoštovani!

Pred vami je **anonimna** anketa, s katero želim v svojem magistrskem delu ugotoviti, ali obstaja povezava med **avtentičnim vodenjem** in **motivacijo zaposlenih**. Z anketo želim ugotoviti, kakšno je dejansko stanje v podjetju, in podati predloge ter priporočila, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate iskreno in natančno. Za izpolnjevanje ankete potrebujete približno 10 minut časa.

Anketa je razdeljena na tri dele. Prvi del vsebuje vprašanja o vašem direktorju – v nadaljevanju vodja, v drugem delu se vprašanja nanašajo na oceno samega sebe, v tretjem delu pa ugotavljam, kateri dejavniki vplivajo na vašo motivacijo.

1. Vaš vodja:

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Naš vodja pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Naš vodja je iskren do sebe in mene.	1	2	3	4	5
Naš vodja vodi v skladu z lastnimi prepričanji in vrednotami.	1	2	3	4	5
Naš vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Naš vodja se brez težav prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Naš vodja je optimističen.	1	2	3	4	5
Naš vodja vedno ravna po svojem moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5
Naš vodja mi zaupa.	1	2	3	4	5
Naš vodja skrbi za lasten razvoj.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Naš vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Zasebne težave našega vodje ne vplivajo na njegovo vedenje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Naš vodja ima z zaposlenimi pristne odnose.	1	2	3	4	5
Naš vodja deluje v dobro vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
Naš vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Naš vodja spoštuje in upošteva mnenje zaposlenih.	1	2	3	4	5
Naš vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Naš vodja se ne pretvarja.	1	2	3	4	5

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Naš vodja skrbi za pozitivno vzdušje.	1	2	3	4	5
Naš vodja mi predstavlja zgled.	1	2	3	4	5
Naš vodja sledi viziji in ciljem podjetja.	1	2	3	4	5
Naš vodja ve, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Naš vodja me vedno zna motivirati.	1	2	3	4	5
Naš vodja spodbuja samomotiviranje.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Naš vodja verjame v mojo uspešnost.	1	2	3	4	5
Naš vodja s svojim načinom vodenja vpliva na mojo motivacijo pri delu.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 119–128, B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 315–338; Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli, 2007, str. 37-102; N. Grubiša, Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene, 2001, str. 5–136; M. Ferjan, Management izobraževalnih procesov, 2005, str. 205–225.

2. Zase lahko trdim:

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Sem iskren do sebe in sodelavcev.	1	2	3	4	5
Obnašam se v skladu z lastnimi prepričanji in vrednotami.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Brez težav se prilagam spremembam.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Vedno ravnam po svojem moralno-etičnem občutku.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Zasebne težave ne vplivajo na moje vedenje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Delujem v dobro vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Spoštujem in upoštevam mnenje sodelavcev.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 119–128, B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 315–338.

3. Pri delu me motivirajo:

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Reden zaslužek.	1	2	3	4	5
Višina zaslužka.	1	2	3	4	5
Trdnost in stabilnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
Denarne nagrade.	1	2	3	4	5
Nedenarne nagrade.	1	2	3	4	5
Dopust.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Pohvale in priznanja.	1	2	3	4	5
Priznavanje sposobnosti.	1	2	3	4	5
Odnos s sodelavci.	1	2	3	4	5
Odnos vodje.	1	2	3	4	5
Samostojnost.	1	2	3	4	5
Delovni pogoji.	1	2	3	4	5
Cilji in vizija podjetja.	1	2	3	4	5
Izobraževanje in usposabljanje.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo po opravljenem delu.	1	2	3	4	5
Oseben odnos med menoj in udeležencem izobraževanj.	1	2	3	4	5
Pripravljenost udeležencev na izobraževanje.	1	2	3	4	5
Motivirani udeleženci izobraževanj.	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo udeležencev izobraževanj.	1	2	3	4	5
Uspehi udeležencev izobraževanj.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po F. Jakopec, Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli, 2007, str. 37–102; M. Ferjan, Management izobraževalnih procesov, 2005, str. 205–225; N. Grubiša, Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene, 2001, str. 5–136; J. R. Lindner, Understanding employee motivation, 1998, str. 1–8; R. Mihalič, Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji, 2008, str. 4–39.

Zahvaljujem se vam za vaš čas in sodelovanje!

Maja Karič