

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN KOMUNIKACIJA V VIRTUALNIH
SKUPINAH**

Ljubljana, januar 2020

PATRICIJA KODRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Patricija Kodrič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega magistrskega dela z naslovom Avtentično vodenje in komunikacija v virtualnih skupinah, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KOMUNIKACIJA IN VODENJE V VIRTUALNIH SKUPINAH.....	3
1.1 Opredelitev in uporaba informacijsko komunikacijske tehnologije.....	3
1.1.1 Elektronska pošta kot najbolj uporabljena informacijsko komunikacijska tehnologija	6
1.1.2 Prednosti in izzivi informacijsko komunikacijske tehnologije.....	8
1.1.3 Informacijska preobremenjenost in tehnostres.....	10
1.2 Vodenje v virtualnih skupinah	14
1.2.1 Definicija virtualnih skupin.....	14
1.2.2 Lastnosti in dobre prakse vodenja v virtualnih skupinah	16
2 AVTENTIČNO VODENJE.....	19
2.1 Konstrukt avtentičnosti	19
2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja	21
2.3 Elementi avtentičnega vodenja	23
2.3.1 Samozavedanje	23
2.3.2 Samoregulacija	24
2.3.3 Pozitivni psihološki kapital.....	25
2.4 Model avtentičnega vodenja	28
2.5 Rezultati avtentičnega vodenja.....	30
2.6 Kritika avtentičnega vodenja.....	31
2.7 Primerjava avtentičnega in transformacijskega vodenja	34
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	37
3.1 Namen in cilj raziskave	37
3.2 Hipoteze raziskave	37
3.3 Metode raziskovanja.....	40
3.4 Oblikovanje in izvedba vprašalnika.....	41
3.5 Opis vzorca	42
4 REZULTATI RAZISKAVE.....	45
4.1 Analiza rezultatov	45
4.2 Preverjanje hipotez.....	51
5 DISKUSIJA.....	54

5.1 Interpretacija rezultatov.....	54
5.2 Teoretični prispevki	57
5.3 Priporočila za management.....	58
5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnjo raziskavo	60
SKLEP	61
LITERATURA IN VIRI.....	62
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika med iskrenostjo in avtentičnostjo	32
Tabela 2: Rezultati t-testa za neodvisna vzorca glede komunikacije na osebni ravni v različnih skupinah IKT	51
Tabela 3: Rezultati uporabe komunikacijskih vmesnikov za administrativna sporočila	52
Tabela 4: Rezultati uporabe komunikacijskih vmesnikov za negotova, občutljiva sporočila	52
Tabela 5: Rezultati t-testa za neodvisna vzorca pri vplivu IKT na doživljanje tehnostresa	53
Tabela 6: Prisotnost elementov avtentičnega vodenja v virtualnih skupinah	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Lestvica komunikacije	7
Slika 2: Model preobremenjenosti z IKT.....	10
Slika 3: Vpliv uporabe IKT na zaposlenega	13
Slika 4: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	26
Slika 5: Model avtentičnega vodenja	28
Slika 6: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov	30
Slika 7: Struktura vzorca glede na starost anketirancev (v %)	42
Slika 8: Struktura vzorca glede na višino dosežene izobrazbe (v %)	43
Slika 9: Struktura vzorca glede na delovne izkušnje (v %)	43
Slika 10: Struktura vzorca glede na status zaposlitve (v %)	44
Slika 11: Struktura vzorca glede na velikost podjetja, v katerem delujejo anketiranci (v %)	44
Slika 12: Odgovori anketirancev o razširjenosti uporabe IKT (v %)	45
Slika 13: Povprečni rezultati odgovorov anketirancev o razširjenosti uporabe IKT	46
Slika 14: Odgovori anketirancev o obsegu uporabe različnih oblik IKT (v %)	46

Slika 15: Povprečni rezultati odgovorov anketirancev o obsegu uporabe različnih oblik IKT	47
Slika 16: Odgovori anketirancev o načinu komunikacije glede na vsebino pogovora (v %)	47
Slika 17: Odgovori anketirancev o vplivu IKT na naravo posameznikovega dela (v %) ...	48
Slika 18: Povprečni rezultati odgovorov anketirancev o vplivu IKT na naravo posameznikovega dela	49
Slika 19: Odgovori anketirancev o prisotnosti elementov avtentičnega vodenja (v %).....	50
Slika 20: Povprečni rezultati odgovorov anketirancev o prisotnosti elementov avtentičnega vodenja	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Analiza odgovorov	6

SEZNAM KRATIC

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

UVOD

Silovit napredek na področju razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) in množična internetna dostopnost drastično spreminjata način poslovanja in delovanja organizacij. Z internacionalizacijo poslovanje prehaja z lokalnih in regionalnih trgov na globalno delovanje (Hüfken, 2011). Informacije in storitve same po sebi postajajo dobrina in valuta poslovanja. Organizacijam ni več treba čakati več dni ali tednov, da informacije iz oddaljenih in težko dostopnih lokacij dosežejo ciljnega prejemnika. Hiter pretok velike količine informacij postaja ključen del poslovanja in pot do uspeha (Sessa, Hansen, Prestridge & Kossler, 1999). IKT organizacijam omogoča, da združujejo oddaljene strokovnjake različnih področij ter skupaj zasledujejo skupne cilje in izvršujejo kompleksne naloge (Hüfken, 2011). Za ta namen se oblikujejo virtualne skupine, ki s pomočjo IKT presegajo lokacijske, časovne in kulturne meje sodelovanja ter zasledovanja skupne vizije. Virtualne skupine, ki svojim geografsko razpršenim članom omogočajo precejšno mero fleksibilnosti in svobode, preprečujejo časovne zamude opravljanja nalog in dopuščajo možnost dinamičnega članstva v skupini (Agboola, 2013; DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004; Fulk & DeSanctis, 1995).

Poleg vseh prednosti, ki jih omogoča informacijska tehnologija, se je treba zavedati tudi negativnega vidika in omejenosti tehnološko posredovane komunikacije (Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012; Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu, 2008). Komunikacija je v vsakdanjem življenju zelo razširjena, a jo velikokrat jemljemo kot samoumevno in se ne zavedamo v celoti njenega vpliva. Sposobnost učinkovitega komuniciranja je ključ do uspeha tako v zasebnem življenju kot tudi v poslovnem okolju. Z razvojem IKT se organizacije srečujejo s težavami, katerim do sedaj niso bile v taki meri izpostavljene. Med zaposlenimi se začne pojavljati informacijska preobremenjenost in tehnostres, ki sta posledici napačne, neprimerne ali pretirane uporabe IKT (Bawden & Robinson, 2009; Saunders, Wiener, Klett & Sprenger, 2017).

Spremembe se ne kažejo samo v komunikaciji, temveč tudi v vodenju virtualnih skupin, ki od vodij zahtevajo nove in inovativne pristope motiviranja, usmerjanja ter vodenja zaposlenih (DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004; Sivunen; 2008). Zaradi fizične odsotnosti in socialne izoliranosti članov virtualnih skupin se pojavljajo težave pri grajenju odnosov, vzpostavljanju zaupanja ter posledično tudi medsebojnem sodelovanju, kar lahko negativno vpliva na učinkovitost in uspešnost celotne organizacije (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007; Owonikoko, 2016). Ker je avtentično vodenje način vodenja, ki na podlagi pozitivnih čustev, pozitivnega modeliranja in oblikovanja pozitivne organizacijske klime spodbuja optimizem in zaupanje med sledilci (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004), sem se odločila, da z empirično raziskavo preverim, ali so elementi avtentičnega vodenja prisotni tudi v virtualnih skupinah.

Namen magistrskega dela je na podlagi domače in tuje strokovne literature razširiti razumevanje avtentičnega vodenja, vsebinsko in empirično proučiti problematiko uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije pri komunikaciji v organizacijah, opredeliti lastnosti vodenja v virtualnih skupinah ter s pomočjo empirične raziskave preveriti zastavljene hipoteze. Magistrsko delo podaja koristne informacije predvsem vodjam, ki se soočajo s težavami neosebne komunikacije med zaposlenimi, katerih interakcije temeljijo zgolj na informacijsko-komunikacijskih vmesnikih. Z združevanjem dveh aktualnih tem o avtentičnem vodenju in virtualnih skupinah naloga prispeva k razvoju znanosti, saj v obstoječi literaturi nikjer ne zasledimo raziskave, ki bi proučevala prisotnost avtentičnega vodenja v virtualnih skupinah.

Osrednji cilj magistrskega dela je konceptualno predstaviti vpliv informacijsko-komunikacijske tehnologije na komunikacijo in delovanje v virtualni skupini ter proučiti način vodenja v virtualnem delovnem okolju.

Pomožni cilji:

- proučiti vpliv IKT na komunikacijo v virtualnih skupinah;
- proučiti vpliv IKT na delovanje v virtualnih skupinah;
- proučiti in predstaviti način vodenja v virtualnih skupinah;
- predstaviti konstrukt avtentičnega vodenja in opredeliti njegove elemente;
- s pomočjo anketnega vprašalnika izvesti empirično raziskavo in dobljene rezultate interpretirati;
- na podlagi ugotovitev raziskave in aktualnih teoretičnih izsledkov oblikovati priporočila in smernice za vodstvo.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij. V prvem poglavju se osredotočim na komunikacijo in vodenje v virtualnih skupinah. Najprej opredelim informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in pojasnim njene prednosti in slabosti ter njen vpliv na komunikacijo. Nato opišem virtualne skupine in predstavim lastnosti ter izzive vodenja v virtualnih skupinah. V drugem poglavju opredelim avtentično vodenje, opišem njegove sestavne elemente ter predstavim model avtentičnega vodenja. V tretjem poglavju opišem namen in metode raziskave, predstavim hipoteze in anketni vprašalnik ter opišem vzorec. V četrtem poglavju analiziram pridobljene podatke ter na podlagi teh preverim hipoteze. V zadnjem poglavju interpretiram dobljene rezultate, podam priporočila za management ter vključno s predlogi o nadaljnjem raziskovanju ovrednotim svojo magistrsko delo.

1 KOMUNIKACIJA IN VODENJE V VIRTUALNIH SKUPINAH

1.1 Opredelitev in uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije

Z razvojem globalne ekonomije znanja se je tradicionalen način dela v organizacijah korenito spremenil. Člani organizacije, ki predstavljajo konkurenčni intelektualni kapital, morajo svoje delo koordinirati in usklajevati z ostalimi člani iste ali druge organizacije, ki so lahko časovno in geografsko odmaknjeni (Yin, Ou, Davison & Wu, 2018). S pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij se oblikujejo virtualne skupine, ki posameznikom omogočajo komunikacijo ne glede na pisarno, podjetje, mesto ali celo državo, v kateri se nahajajo (Sivunen, 2008, str. 48). Steinmueller (2000) opredeli informacijsko-komunikacijsko tehnologijo kot vsako elektronsko napravo ali tehnologijo, ki ima možnost zbiranja, shranjevanja, obdelovanja ali pošiljanja informacij.

Informacijsko-komunikacijski vmesniki se razlikujejo po bogatosti prenesene komunikacije (Daft, Lengel & Trevino, 1987). Za bogate vmesnike veljajo tisti, ki omogočajo hitro povratno informacijo in poleg gole vsebine sporočila posredujejo tudi socialne informacije sporočevalca (Curran & Casey, 2006, str. 625; Daft, Lengel & Trevino, 1987). Gre predvsem za prenos neverbalnih informacij, ki jih prejemnik zazna z različnimi čutili, ki pomembno vplivajo na razumevanje in interpretacijo sporočila. Neverbalni elementi, kot so obrazna mimika, smer pogleda, telesna drža, geste, način in ton govora, se lahko glede na sogovornika in njegove odzive sočasno spreminjajo in prilagajajo (Rice, 1992; Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998).

Najbogatejša je komunikacija v živo, ki posreduje največ socialnih (neverbalnih) namigov o sogovorniku in naravi njegovega sporočila. Prav tako omogoča hitro povratno informacijo in dopolnjevanje sporočila (Daft, Lengel & Trevino, 1987, str. 358). Sledi ji telefonski pogovor, ki sicer ne omogoča vidne zaznave sporočevalca, vendar vseeno dobro posreduje ton, barvo in višino glasu. Na zadnje mesto se uvršča formalna pisna korespondenca, ki posreduje najmanj socialnih lastnosti sporočevalca (Andresen, Bergman & Hallén, 2003; Hinds & Kiesler, 1995; Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999).

Zaradi onemogočenega izkazovanja nujnosti sporočila, formalnosti, neformalnosti (sarkazem in šale), spoštovanja, dominance in izvajanja ostalih socialnih pritiskov je komunikacija preko manj bogatih komunikacijskih vmesnikov (na primer elektronska pošta) manj primerna za naloge, ki vsebujejo čustveno, intuitivno in socialno komponento (na primer pogajanja) (Andresen, Bergman & Hallén, 2003; Hinds & Kiesler, 1995, str. 376; Rice, 1992). Razlika v načinu komunikacije se lahko opazi že v primerjavi komunikacije v živo z zgolj zvočno oziroma avdio komunikacijo, ki je prisotna pri telefonskem klicu. Rutter (1984) ugotavlja, da komunikacija v živo omogoča izmenjavo

večje količine informacij in spontanih replik kot zgolj zvočna korespondenca, ki deluje precej neosebno in oddaljeno. Razlika v posredovani količini in hitrosti informacij, ki pomembno vpliva na pogajanja in doseganje kompromisov, je pri pisni komunikaciji še toliko večja (Morris, Nadler, Kurtzberg & Thompson, 2002). Pri komunikaciji v živo imata sogovornika večjo priložnost za socialno vplivanje, postavljanje podvprašanj in hitro pojasnjevanje morebitnih nestrinjanj, medtem ko pri pisni komunikaciji pogosto nastopajo predvidevanja, predpostavke, napačne interpretacije ter prenagljena sklepanja zaključkov (Thompson & Nadler, 2002). Zaradi tega je pisna komunikacija primernejša za izmenjavo uradnih pisnih dokumentov, ki vsebujejo velike količine številskih podatkov, in dokumentov, ki se nanašajo zgolj na tehničen vidik naloge (Curran & Casey, 2006).

Dodatna slabost pogajanj in naslavljanj kočljivih tem preko pisne korespondence je občutek anonimnosti in osebne odsotnosti, zaradi katere so sporočevalci bistveno bolj nagnjeni k grožnjam, svarilnim pozivom, laganju in pretvarjanju kot sogovornika, ki poskušata doseči dogovor v živo (Morris, Nadler, Kurtzberg & Thompson, 2002; Thompson & Nadler, 2002). Elektronske klepetalnice, takojšno sporočanje, elektronska pošta ter ostali pisni komunikacijski vmesniki so zaradi tega veliko bolj primerni za pogovore, ki vsebujejo preproste elemente golega prenosa informacij, katere lahko prejemnik enostavneje analizira in interpretira (Rice, 1992).

Avtorji opozarjajo, da je uporaba manj bogatih komunikacijskih vmesnikov lahko neučinkovita in da je tudi uporaba bogatih vmesnikov za posredovanje krajših objektivnih sporočil časovno potratna (Andresen, Bergman & Hallén, 2003; King & Xia, 1997). Vsak način komuniciranja ponuja prednosti in slabosti, zato je za dano situacijo, delovno nalogo, naravo in vsebino sporočila pomembna pravilna izbira komunikacijskega vmesnika oziroma njihova kombinirana uporaba (Markus, 1994). Za uspešno komunikacijo je predvsem pomembna tudi večkratna in pogosta komunikacija, ki zmanjšuje možnost nerazumevanja in napak v komunikaciji ter izkazuje dostopnost sogovornika in posledično njegovo zanesljivost (Merritt & Havill, 2016).

Glede na način prenosa informacij številni avtorji delijo komunikacijo preko IKT na sinhrono, asinhrono in polihrono komunikacijo.

- **Sinhrona komunikacija.** Telefonski pogovor, ki poleg pogovora v živo velja kot najbolj sinhron, omogoča sočasno izmenjavo velike količine podatkov v določeni časovni enoti in takojšno povratno informacijo. Sporočevalcu omogoča, da svoje sporočilo takoj popravi, prilagodi in dopolni ter se s tem izogne morebitnim nesporazumom in izgubi ključnih informacij. Sinhroni vmesniki so najprimernejši za skupinsko načrtovanje, reševanje problemov in naslavljanje negotovih tem. Slabost sočasne komunikacije je usklajena dosegljivost obeh sogovorcev, ki je v današnjem

času neprestanega hitenja in absolutne zasedenosti precejšnji izziv (Hinds & Kiesler, 1995). Pri sinhroni komunikaciji mora biti sporočevalec pozoren na čas malice svojega sogovornika in morebitnih sestankov, delovne ure poslovalnic ali celo časovni zamik drugih držav (Sivunen, 2008).

- **Asinhrona komunikacija.** Asinhrona komunikacija, ki zajema vse pisne vmesnike, ne zahteva časovne usklajenosti sogovorcev, še vedno pa ponuja možnost izmenjave velike količine informacij in pripetih datotek. Prednost pisnih vmesnikov je ta, da lahko sporočevalec svoje sporočilo pred pošiljanjem še enkrat prebere in uredi ter poslano tudi shrani (Hinds & Kiesler, 1995).
- **Polihrona komunikacija.** Cameron in Webster (2005) v svojem članku predstavita tudi polihrono komunikacijo, s katero poimenujeta sočasno upravljanje več pogovorov. Kot primer navajata tri situacije. V prvi posameznik komunicira z drugo osebo z uporabo dveh medijev, na primer Miha lahko preko telefonskega klica komunicira z Jano ter ji sočasno preko sporočila ali elektronske pošte pošlje sliko ali spletno povezavo do zadeve, o kateri govorita preko telefona. V drugem primeru ena oseba komunicira z več osebami preko več različnih komunikacijskih vmesnikov. Janez lahko preko telefona govori z Jano, preko elektronske pošte pa si dopisuje z Miho. Navadno gre za komunikacijo o isti temi, na primer preverjanje informacij, ki jih Janez posreduje Jani. V tretjem primeru polihrone komunikacije gre za vrinjenje tretje osebe v pogovor preko tretjega vmesnika. Maja ve, da je Janez zaseden s telefonskim pogovorom z Jano, zato mu pošlje sporočilo ali elektronsko pošto (Cameron & Webster, 2005). Polihrona komunikacija od posameznika zahteva sočasno upravljanje z več različnimi pogovori in posledično z več različnimi nalogami. Tako imenovani multitasking je za zaposlene lahko zelo stresen in na dolgi rok vodi v preobremenjenost in posledično izgorelost (Saunders, Weiner, Klett & Sprenger, 2017).

Zaradi hitrega spreminjanja in razvoja informacijske tehnologije ter prizadevanj po ohranjanju tržne konkurenčnosti morajo organizacije pogosto vpeljevati nove tehnološke sisteme, kar je za zaposlene lahko precej stresno (Agboola, 2013). Kako bodo zaposleni sprejeli uvedbo nove informacijske tehnologije, je odvisno od prednosti, ki jih zanje ponuja v primerjavi s prejšnjo tehnologijo, kompleksnosti uporabe ter kompatibilnosti inovacije z dosedanjim delom, ki ga bo bodisi olajšala bodisi otežila (Davis, 1993).

1.1.1 Elektronska pošta kot najbolj uporabljena informacijsko-komunikacijska tehnologija

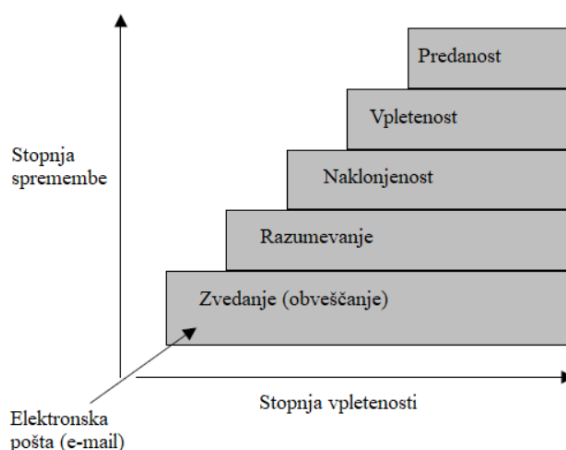
Po ugotovitvah avtorja Hewitt (2006) je elektronska pošta najpogosteje uporabljen informacijsko-komunikacijski vmesnik v organizacijah, saj omogoča enostaven prenos velike količine informacij kadarkoli, kjerkoli in komurkoli. Prednost elektronske pošte je tudi pošiljanje enega sporočila več naslovnikom (Andresen, Bergman & Hallén, 2003, str. 5), pri čemer lahko pošiljatelj priloži tudi razne dokumente. Poslana sporočila se hranijo, kar omogoča evidenco in pregled vseh korespondenc, ki so vedno na voljo za poznejšo uporabo (Andresen, Bergman & Hallén, 2003). Poleg vseh prednosti, ki jih ponuja elektronska pošta, je komunikacija še vedno precej omejena. Sogovornika težje izrazita svoje misli in ideje, pogosto med njima pride do nerazumevanja ali napačnega razumevanja in pisanje dolgih sporočil je zamudno. Zaradi odsotnosti socialnih elementov pogovora je težko izražati tudi svoja čustva, katerim najbližji približek so smeški (angl. smileys) in klicaji, ki izkazujejo razpoloženje in intenzivnost sporočanja (Curran & Casey, 2006, str. 620; Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998, str. 686). Ker gre v virtualnih skupinah velikokrat za komunikacijo med člani različnih držav, lahko zaradi kulturnih razlik še hitreje pride do napak v komunikaciji. Čeprav oba sogovornika komunicirata v skupnem jeziku, lahko slovnične napake, vrstni red besed, sintaksa, uporaba žargona ali napake v ločilih in črkovanju povzročijo različne oziroma napačne razlage sporočil (Davis, Leas & Dobelman, 2009, str. 80). Razumevanje in interpretacija besedila sta odvisna tudi od individualnih lastnosti posameznika ter njegovih izkušenj (Curran & Casey, 2006, str. 625).

Raziskava avtorjev Sarbaugh-Thompson in Feldman (1998) potrjuje učinkovitost uporabe elektronske pošte. V štiriletni raziskavi sta prišla do ugotovitev, da se je s povečano komunikacijo preko elektronske pošte zmanjšal obseg celotne komunikacije, predvsem število telefonskih pogovorov in komunikacije v živo. Ugotovitve dokazujejo veliko večjo učinkovitost elektronske pošte kot drugih vmesnikov komunikacije, saj je kljub zmanjšanju obsega celotne komunikacije prenos vsebin sporočil ostal enak. Iz tega izhaja ugotovitev, da se preko elektronske pošte lahko prenese več informacij z manjšim obsegom komuniciranja, kot bi bilo to mogoče doseči preko katerega koli drugega kanala komunikacije. Vendar pa ne glede na priročnost elektronske pošte poudarjata, da ta ne more nadomestiti celotne komunikacije, saj se vmes izgubi veliko dodatnih informacij, ki so prisotne le pri komunikaciji v živo, lahko pa deluje kot odlično dodatno komunikacijsko orodje, ki zaradi svoje časovne in lokacijske neodvisnosti lajša delo zaposlenih (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998).

Zaradi suhoparne osredotočenosti vsebine pogovora na delovno nalogo in natančen prenos informacij v elektronskem sporočilu Hewitt (2006) poudarja, da elektronska pošta sicer vpliva na interno komunikacijo in ohranja komunikacijsko klimo v organizaciji,

nikakor pa ne gradi odnosov med posamezniki. Za oblikovanje pozitivne komunikacijske klime v organizaciji, odnosov in medsebojnega vplivanja je potrebna komunikacija v živo. Quirke (1995 v Hewitt, 2006) je oblikoval lestvico komunikacije (slika 1), ki glede na komunikacijske posrednike vsebuje različne elemente sporočanja in vplivanja. Na dnu grafa, kamor je umeščena tudi elektronska pošta, je komunikacija osredotočena zgolj na prenos informacije, ki lahko poteka zgolj enosmerno proti pasivnemu prejemniku. V tem primeru gre predvsem za obveščanje in širjenje zavedanja (Hewitt, 2006). Pri uvajanju spremembe v organizaciji je začetno ozaveščanje preko manj bogatih komunikacijskih vmesnikov zadostno. Nadaljnje razumevanje in sledenje spremembam pa zahteva uporabo bogatejših medijev, ki omogočajo povratne informacije, diskusijo in medsebojno vplivanje. Na sredini grafa gre predvsem za razvijanje pozitivnih čustev in naklonjenosti do spremembe. Bolj kot se posamezniki bližajo vrhu grafa, večjo vpletenost sogovornikov zahteva komunikacija zaradi namena vplivanja. Elektronske vmesnike postopoma zamenja pogovor v živo, razvijati se začne dialog in komunikacija postaja bolj osebna (Quirke, 1995 v Hewitt, 2006).

Slika 1: Lestvica komunikacije



Prirejeno po Quirke, 1995 v Hewitt (2006, str. 89).

Da se med zaposlenimi razvijejo dobri medosebni odnosi, je potrebna odprta in odkrita komunikacija, ki se ne osredotoča nujno samo na prenos informacij. Pomembna je komunikacija, ki omogoča izmenjavo idej, misli in občutkov (Andresen, Bergman & Hallén, 2003). Da se med zaposlenimi razvije takšna raven komunikacije, je potrebno večkratno srečanje v živo, kjer se med sogovorniki razvijejo spontani pogovori. Ti pogovori pozitivno vplivajo na socialno integracijo zaposlenih ter vzpostavljanje medsebojnega zaupanja in naklonjenosti. Ker spontana komunikacija ali druženje ne zahteva posebnega namena in prehodnega planiranja, so posamezniki bistveno bolj sproščeni in lažje delijo svoje ideje, predloge za izboljšanje delovnih procesov ter povratne informacije. Spontani pogovori in socialne interakcije so v virtualnih skupinah zelo redke, kar negativno vpliva

na vzpostavljanje medsebojnega zaupanja in celotne kohezije skupine (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998).

1.1.2 Prednosti in izzivi informacijsko-komunikacijske tehnologije

Informacijsko-komunikacijska tehnologija spreminja način komuniciranja in poslovanja. Številni avtorji navajajo tako prednosti kot slabosti, ki jih prinaša IKT (Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012; Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu, 2008). Kot največjo prednost IKT mnogi poudarjajo nižje stroške poslovanja ter hitrejše opravljanje nalog in doseganje organizacijskih ciljev, ki so rezultat hitrejšega pretoka informacij ter večjega obsega prenesenih informacij med člani organizacije (Agboola, 2013; Fulk & DeSanctis, 1995, str. 338). Poleg tega IKT omogoča zaposlenim večji nadzor nad delom ter fleksibilnost glede kraja in časa opravljanja delovnih nalog. Povečan dostop do informacij ter lažja in širša komunikacija izboljšujeta sposobnosti reševanja težav ter posledično večata delovno učinkovitost (Day, Scott & Kelloway, 2010, str. 324; Fulk & DeSanctis, 1995).

IKT zaposlenim omogoča tudi večjo dostopnost in dosegljivost, ki predstavlja tako prednost kot tudi slabost. Oddaljen dostop do delovnega mesta zaposlenim omogoči večjo fleksibilnost in svobodo glede tega, kje in kdaj opravljajo svoje delo. Zaposlenim, ki opravljajo delo, za katero fizična prisotnost v pisarni ni nujno potrebna, IKT omogoča, da delajo na domu, kar pozitivno vpliva na vzpostavitev ravnovesja med družino in delom (Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012; Day, Scott & Kelloway, 2010). Dosegljivost doma pa predstavlja tudi slabost, saj briše meje med delom in zasebnim življenjem (Middleton, 2007; Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007). Sodelavci in stranke pričakujejo od zaposlenega, da bo neprestano dosegljiv, tudi izven delovnega časa in okolja (Porter & Kakabadse, 2006). Zaposleni se nikoli ne more popolnoma odklopiti od dela in je neprestano v pričakovanju, da ga nekdo kontaktira. Konstantno poseganje dela v zasebno življenje uničuje tudi kakovost preživetega časa z družino (Day, Scott & Kelloway, 2010; Middleton, 2007). Občutek nenehne povezanosti s službo onemogoča zaposlenemu, da se miselno odklopi in spočije, kar vodi v povečano utrujenost in izgorelost (Park, Fritz & Jex, 2011). V primeru odsotnosti zaradi bolezni se od posameznika pričakuje, da bo v nujnih primerih še vedno dosegljiv in na voljo. V časih, ko še ni bilo spleta, elektronskih sporočil, telefonov in pozivnikov, se je posameznike, ki so bili odsotni, enostavno smatralo kot nedosegljive. Vse, kar so morali storiti, je bilo, da niso bili nikjer dejavni ali opaženi. Danes se zaradi tehnologije od odsotnih pričakuje, da bodo dosegljivi vsaj na telefonu ali odzivni na prejeta elektronska sporočila (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998).

Hamel (2005) opozarja na napake oziroma neprimerno uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki lahko negativno vpliva na celotno komunikacijo in

medosebna razmerja v delovnem okolju. V nadaljevanju so navedeni primeri najpogostejše zlorabe IKT.

- Zaposleni pogosto uporabljajo IKT, da se izognejo srečanju s sodelavci.
- Posredovanje zaupnih informacij napačnemu prejemniku zgolj zaradi malomarnosti pošiljatelja, ki v elektronsko pošto vtipka napačnega prejemnika.
- Pošiljatelj označi poslano sporočilo kot zelo urgentno, četudi ni tako nujno. Takoj zatem kliče prejemnika preko telefona in od njega zahteva takojšen odgovor.
- Zaradi odsotnosti očesnega stika in povečanega občutka anonimnosti lahko vodje in zaposleni izkoristijo IKT za sporočanje občutljivih novic ter negativnih povratnih informacij, ki bi morale biti sporočene v živo, vendar je za sporočevalca lažje uporabiti elektronski vmesnik. Sporočanje odpovedi preko elektronske pošte ali telefona je eden izmed primerov.

Day, Scott in Kelloway (2010) navajajo naslednje vidike IKT, ki negativno vplivajo na delovno učinkovitost zaposlenih:

- 1) kvarjenje in nepravilno delovanje tehnologije predstavlja frustracijo in povečuje doživljanje stresa;
- 2) zaradi vsesplošne dosegljivosti interneta obstaja velika nevarnost raznih virusov, spletnih vdorov in kraje informacij, proti čemur se spletne strani in aplikacije zavarujejo s številnimi gesli in varnostnimi vprašanji. Povečani varnostni ukrepi, ki od uporabnikov na vsakem koraku zahtevajo nova in daljša gesla, lahko delujejo zelo stresno in podaljšujejo delovni proces;
- 3) za kompleksne tehnologije morajo uporabniki prvotno nameniti veliko svojega časa za učenje o uporabi in delovanju določene tehnologije, da jo lahko pozneje optimalno uporabijo pri opravljanju svojega dela. Ker se tehnologije pogosto posodablja in zamenjujejo, se od zaposlenih pričakuje, da svoja znanja o uporabi IKT še v nedogled dopolnjujejo in razvijajo. Nenehne spremembe in inovacije kličejo po številnih izobraževanjih in sprotnem učenju, kar zaposlenim lahko predstavlja stres in oviro pri opravljanju nalog.

Sodobna razvita gospodarstva temeljijo na informacijskem in intelektualnem kapitalu, ki predstavlja konkurenčno prednost (Sessa, Hansen, Prestridge & Kossler, 1999). Hitrejši in lažji dostop do informacij, ki ga ponuja IKT, je zato ključnega pomena pri doseganju poslovnih rezultatov. Spletne strani, multimedijske aplikacije, telefoni, videoklici, elektronska pošta in ostali elektronski viri zaposlenim povečujejo možnost pridobivanja, preverjanja in izmenjave informacij ter znanja med ostalimi zaposlenimi, nadrejenimi in širšim okoljem izven organizacije (Steinmueller, 2000). Lažji dostop do informacij zaposlenim omogoča, da svoj čas, ki bi ga načeloma porabili za dolgotrajno pridobivanje informacij, usmerijo raje na delo (Day, Scott & Kelloway, 2010). Hiter pretok velike

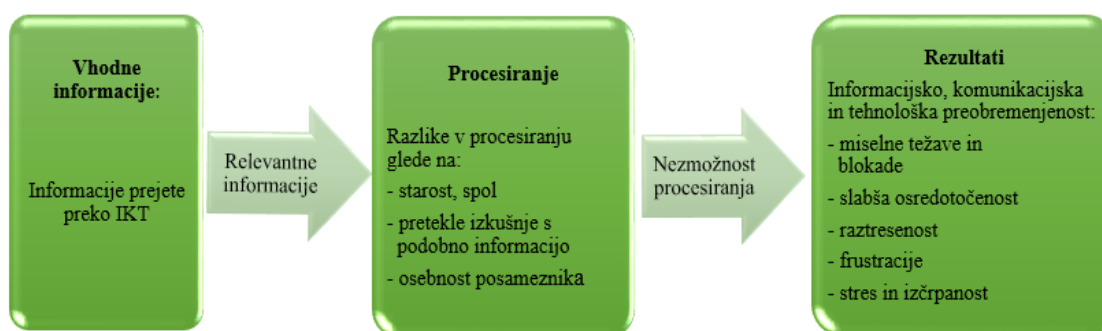
količine podatkov od zaposlenih zahteva hitro analizo prejetih informacij, koordinacijo in organizacijo podatkov ter ima tudi številne negativne učinke. Zaposlene sili v prekomerno obdelavo podatkov, ki ji ne morejo slediti. Informacijska preobremenjenost za zaposlene predstavlja stres, ki lahko vodi v preobremenjenost in izgorelost (Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012; Saunders, Wiener, Klett & Sprenger, 2017).

1.1.3 Informacijska preobremenjenost in tehnostres

Preobremenjenost z informacijami nastopi, ko posameznik prejme več informacij, kot jih je v določenem časovnem okvirju sposoben obdelati (Bawden & Robinson, 2009, str. 4; Eppler & Mengis, 2004). Zaradi IKT so zaposleni velikokrat izpostavljeni veliki količini informacij, na katero morajo hitro odreagirati, jo analizirati ter presoditi, katere informacije so za določeno nalogo uporabne. Ko zahteve po procesiranju informacij na eni strani komunikacijskega vmesnika presežejo zmoglosti procesiranja posameznika na drugi strani vmesnika, nastopi stresna situacija, ki negativno vpliva na medosebna razmerja, delovno zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih (Yin, Ou, Davison & Wu, 2018).

Saunders, Wiener, Klett in Sprenger (2017) predstavijo proces obdelovanja informacij, ki jih zaposleni prejmejo preko IKT. Kot je razvidno iz slike 2, uporabniki v začetni fazi prefiltrirajo informacije glede na njihovo pomembnost in uporabnost. Relevantne informacije vstopijo v fazo procesiranja in obdelovanja, ki je odvisna od posameznikove starosti, preteklih izkušenj z obravnavano informacijo in osebnosti posameznika. Če posameznik prejme več informacij, kot jih je sposoben predelati, nastopi preobremenjenost, ki pušča emocionalne in kognitivne posledice. Pojavijo se miselne težave in blokade pri opravljanju nalog, slabša se osredotočenost, večja se raztresenost, nepotrpežljivost in ostale frustracije, zaradi katerih zaposleni doživijo stres in izčrpanost (Eppler & Mengis, 2004; Saunders, Wiener, Klett & Sprenger, 2017).

Slika 2: Model preobremenjenosti z IKT



Prirejeno po Saunders, Wiener, Klett & Sprenger (2017, str. 806).

Številni avtorji se strinjajo, da sta poraba IKT in način obdelave informacij v veliki meri odvisna od **starosti** posameznika. Po ugotovitvah avtorjev Andresen, Bergman in Hallén (2003) se starejši uporabniki težje spoprijemajo z novodobno tehnologijo. Nekateri uporabniki imajo osnovne težave že s tipkanjem in uporabo računalnika. Saunders, Wiener, Klett in Sprenger (2017) se strinjajo, da je razmišljanje starejših v primerjavi z mlajšimi precej neprožno in neprilagodljivo, kar se odraža v večjem odporu do sprememb in uvedbe nove tehnologije. Mlajši uporabniki so odraščali s tehnologijo, zato jim njena uporaba predstavlja manj težav kot starejšim. Sposobnost učenja se s starostjo zmanjšuje, zato lahko obdelava informacij preko IKT pri starejših povzroča večji stres kot pri mlajših. Skladno s tem se lahko kognitivne funkcije, kot so hitrost obdelave informacij, spomin, sklepanje in zmogljivost sočasnega spopadanja z več nalogami, s starostjo poslabšajo in vodijo k večji obremenitvi kot pri mlajših. Protislovno Day, Scott in Kelloway (2010) opozarjajo, da so starejši uporabniki tolerantnejši do stresnih situacij, kar nakazuje na lažje spoprijemanje z uvedbo novih komunikacijskih tehnologij.

Poleg starosti je pomemben tudi **osebni značaj posameznika**. Samoučinkovite in prilagodljive osebe s samozaupanjem in odprtostjo do sprememb pozitivno stopajo v korak z inovacijami (Day, Scott & Kelloway, 2010). Pomanjkanje osebnega stika in socialna izolacija sta med zaposlenimi pogosto razloga za pojav komunikacijskih ovir, kar pa ni nujno značilno za vse zaposlene (Stevenson & Weis McGrath, 2004). Za introvertirane osebe, ki najdejo udobje in lagodnost v odmaknjenosti od drugih, je virtualna izoliranost idealna (Holton, 2001). Prav tako se posamezniki, ki se dobro znajdejo pri sočasnem opravljanju več del, razlikujejo od posameznikov, ki se nove naloge lotijo šele, ko končajo s prvo. Posamezniki, ki so osebnostno bolj naravnani k opravljanju več del hkrati (polihronost), kasneje doživijo informacijsko preobremenitev, saj se dobro znajdejo v preklapljanju med nalogami ter sočasnem odzivanju na klice, elektronsko pošto in kratka sporočila. Razlike pri spoprijemanju z velikimi količinami informacij naj bi se pojavljale tudi med **spoloma**. Kljub temu da naj bi bile ženske bolj vešče opravljanja več nalog hkrati, je po raziskavi avtorjev Saunders, Wiener, Klett in Sprenger (2017, str. 818) polihrona komunikacija in preklapljanje z enega komunikacijskega vmesnika na drugega bolj stresno za ženske kot moške.

Na preobremenjenost lahko vplivajo tudi neprijetni spomini na **pretekle izkušnje s podobno informacijo**. Prejeta informacija lahko posameznika asociira na podobno informacijo, ki ga je v preteklosti zaradi bodisi informacijske preobremenjenosti bodisi napačne uporabe IKT negativno zaznamovala in je zaradi nje doživel stres. Ponovno soočenje z isto ali podobno informacijo v posamezniku vzbudi negativne občutke in odpor do njene uporabe. Neprijetni čustveni in spoznavni spomini na uporabo IKT v preteklosti lahko povzročijo podobne občutke pri njeni ponovni uporabi (Saunders, Wiener, Klett & Sprenger, 2017).

Saunders, Wiener, Klett in Sprenger (2017) razloge za doživljanje stresa vidijo v informacijski, sistemski in komunikacijski preobremenjenosti. Kot že omenjeno, gre pri informacijski preobremenjenosti za preveliko količino informacij, ki je posameznik ne more obdelati. Sistemska obremenjenost zajema kompleksno ali neučinkovito uporabo tehnologije, ki uporabniku predstavlja prej oviro kot pomoč pri delovnem procesu. Komunikacijska preobremenjenost pa združuje preveliko količino informacij, ki jih posameznik prejme preko IKT, z uporabo IKT.

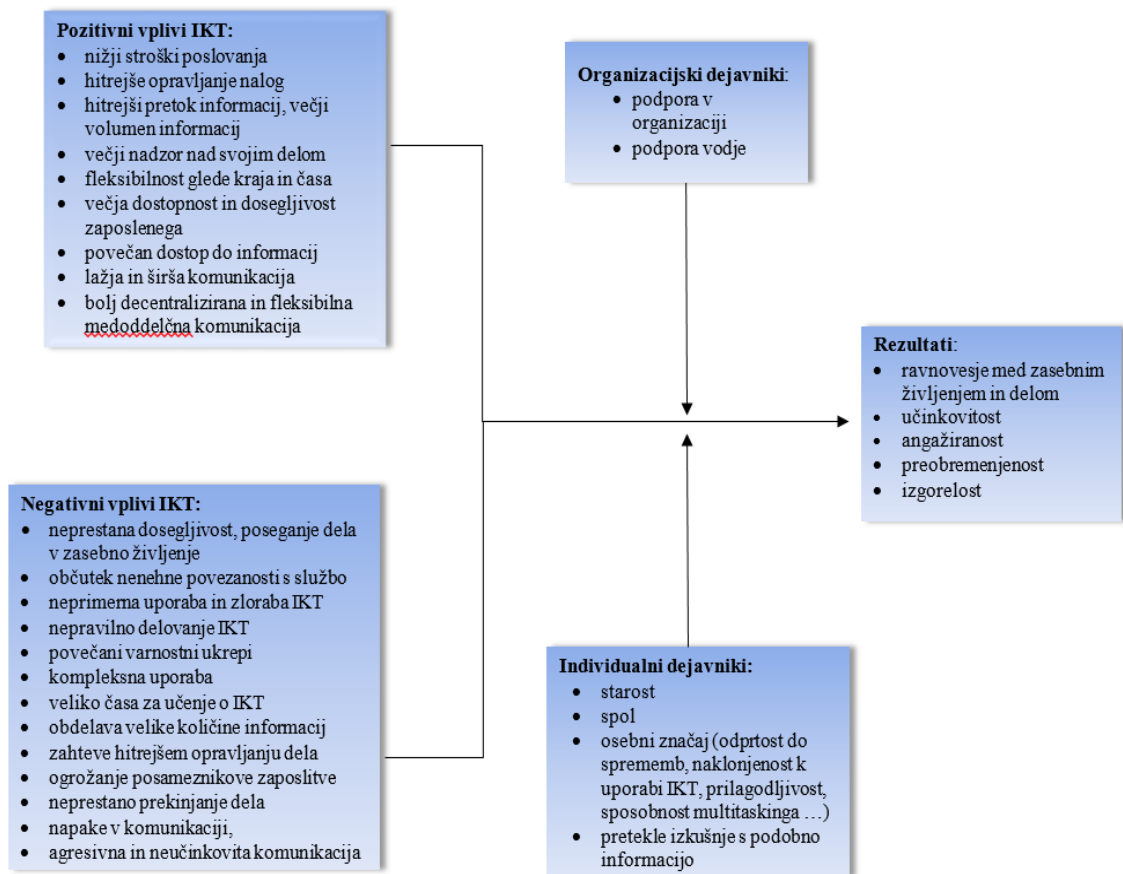
Sistemska, komunikacijska in informacijska preobremenjenost, ki jo zaposleni doživljajo zaradi uporabe IKT, številni avtorji imenujejo tehnostres (Day, Scott & Kelloway, 2010; Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu, 2008). Brod (1984) tehnostres opredeli kot sodobno bolezen prilagajanja, ki jo povzroča nezmožnost zdravega spopadanja z novimi računalniškimi tehnologijami. Gre za specifično obliko delovnega stresa s simptomi zaskrbljenosti, tesnobe, izčrpanosti, skeptičnosti in slabega počutja, ki negativno vplivajo na delovno učinkovitost in zadovoljstvo pri delu (Bordi, Okkonen, Mäkinen & Heikkilä-Tammi, 2018, str. 31).

Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan in Ragu-Nathan (2011) navajajo pet kategorij povzročiteljev tehnostresa, ki vplivajo na posameznikovo počutje in produktivnost:

- preobremenjenost zaradi tehnologije (angl. techno-overload); gre za pričakovanja do zaposlenega, da bo zaradi IKT delal več in hitreje. Sem spada tudi preobremenjenost z informacijami, neprestano prekinjanje dela in polihrono opravljanje več del;
- vdor tehnologije (angl. techno-invasion); zaradi IKT se od zaposlenega pričakuje, da bo dosegljiv kadarkoli in kjerkoli ne glede na delovni čas. Gre za vdor tehnologije in dela v zasebno življenje;
- zahtevna uporaba IKT (angl. techno-complexity); kompleksna uporaba IKT od uporabnika terja dodaten čas in trud za učenje o njeni optimalni uporabi;
- negotovost zaradi tehnologije (angl. techno-insecurity); inovativnost in hiter razvoj tehnologije lahko ogroža varnost posameznikove zaposlitve. Pojavi se strah zaposlenega, da bo njegovo delovno mesto zamenjala tehnologija. Prav tako lahko pride do zadrževanja znanja o IKT, saj se zaposleni boji, da ga bo nekega dne zamenjal nekdo, ki se na IKT bolj spozna;
- spremenljivost tehnologije (angl. techno-uncertainty); neprestane spremembe in nadgradnje IKT vodijo do nenehnega učenja in izobraževanja o uporabi IKT, kar je za zaposlenega lahko zelo stresno. Neprestano učenje o uporabi IKT negativno vpliva tudi na produktivnost, saj mora zaposleni velik del svojega časa nameniti učenju namesto opravljanju nalog;
- informacijska preobremenjenost in tehnostres sta tesno povezana tudi z neprestanim prekinjanjem dela zaradi nenapovedanih klicev, sporočil in elektronske pošte, ki od

zaposlenega zahtevajo takojšen odgovor. Polihrona komunikacija in simultano delo z različnimi aplikacijami od posameznika zahtevata prekinitev dela ter preusmeritev pozornosti na novo nalogo. Čeprav je menjava med nalogami krajša od ene sekunde, ob neprestanem skakanju z ene naloge na drugo zaposleni izgublja rdečo nit svojega dela, kar negativno vpliva na njegovo delovno učinkovitost ter posledično strošek poslovanja (Bawden & Robinson, 2009). Zaradi opravljanja več del hkrati (angl. multitasking) zaposleni izgubljajo nadzor nad svojim delom, kar ustvarja občutek preobremenjenosti, časovnega pritiska, frustracij in stresa, zaradi česar se pojavljajo zdravstvene težave (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007; Yin, Ou, Davison & Wu, 2018). Slika 3 prikazuje vpliv vseh omenjenih negativnih in pozitivnih dejavnikov uporabe IKT na delovanje zaposlenega.

Slika 3: Vpliv uporabe IKT na zaposlenega



Prirejeno po Day, Scott & Kelloway (2010, str. 341).

Da bi v organizacijah zmanjšali preobremenjenost z informacijsko tehnologijo in stresom, je pomembna vzpostavitev povezav med uporabniki IKT in informacijskotehnološkim (angl. IT) oddelkom (angl. help-desk), ki bo uporabnikom vedno na voljo za morebitno pomoč pri uporabi IKT ter odpravljanju tehničnih težav. Da zaposleni ne izgubljajo

nadzora nad svojim delom zaradi IKT, je pomembno izobraževanje o uporabi in delovanju tehnologije, ki jo bodo uporabljali vsak dan. Izobraževanje o IKT bo zaposlenemu ponudilo znanje, s katerim bo lahko v celoti izkoristil tehnologijo za lažje, boljše in hitreje opravljanje svojega dela, ter povečalo nadzor nad njegovim delom (Fuglseth & Sørebo, 2014). Pri minimiziranju tehnostresa veliko odgovornost nosijo tudi vodje virtualnih skupin, ki morajo pri oblikovanju delovnih nalog in navodil upoštevati predvsem posameznikove sposobnosti procesiranja in obvladovanja informacij, ki se razlikujejo glede na spol, starost, pretekle izkušnje, znanje in ostale osebne lastnosti zaposlenega (Saunders, Wiener, Klett & Sprenger, 2017). Vodje morajo poskrbeti za ustrezno izobraževanje o uporabi IKT ter zaposlenim nuditi pomoč, ko pride do nejasnosti in težav. Spodbujajo naj skupinsko sodelovanje in medsebojno deljenje znanja o uporabi IKT (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007).

1.2 Vodenje v virtualnih skupinah

1.2.1 Definicija virtualnih skupin

Splošno sprejeta definicija virtualnih skupin zajema sodelovanje posameznikov iz različnih organizacijskih in geografskih okolij, ki s pomočjo informacijsko-komunikacijskih tehnologij zasledujejo skupne cilje (Martins, Gilson & Maynard, 2004; Powell, Piccoli & Ives, 2004). IKT omogoča organizacijam, da lahko za uresničitev kompleksnih nalog sodelujejo z najboljšimi strokovnjaki, ki se nahajajo v različnih pisarnah znotraj ene organizacije, različnih mestih ali celo državah. Virtualne skupine zaposlenim omogočajo delovno fleksibilnost in svobodo, zmanjšujejo časovne zamude in omogočajo dinamične skupine iz različnih kultur in okolij (Hüfken, 2011). Virtualne skupine veljajo kot poslovno in stroškovno učinkovite, saj zmanjšujejo potrebe po potovanju in srečevanju zgolj za določen sestanek. Prav tako omogočajo lažjo koordinacijo in prenos informacij ter hitreje deljenje znanja (Sivunen, 2008).

Tradicionalne opredelitve virtualnih skupin se osredotočajo predvsem na primerjavo komunikacije v živo s komunikacijo, posredovano preko elektronskih vmesnikov. Osnovna opredelitev virtualnih skupin zajema posameznike, ki ne glede na organizacijske, lokacijske in časovne omejitve s pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije zasledujejo skupne cilje (Ebrahim, Ahmed & Taha, 2009; Powell, Piccoli & Ives, 2004). Martins, Gilson in Maynard (2004) opozarjajo na neenotnost avtorjev glede stopnje virtualnosti skupine, ki naj bi določala, kolikšna mera tehnološko posredovane komunikacije je potrebna, da se skupina lahko definira kot virtualna. Bouas in Arrow (1995) zagovarjata, da je virtualna skupina tista, kjer je komunikacija v živo v celoti odsotna in vse interakcije potekajo izključno preko IKT. Številni drugi avtorji (Bell & Kozlowski, 2002; Maznevski & Chudoba, 2000) nasprotno zagovarjajo, da za virtualnost

skupine ni potrebna absolutna elektronska izolacija. Dovolj je, da komunikacija pretežno poteka preko IKT in hkrati še vedno dopušča možnost izmenjave informacij v živo (Martins, Gilson & Maynard, 2004). Čeprav so si nekateri avtorji neenotni glede stopnje virtualnosti skupine, ki naj bi točno določala prag med tradicionalno in virtualno skupino, se velika večina sodobnih avtorjev novejših raziskav strinja, da v virtualnih skupinah nastopa tudi komunikacija v živo (Hüfken, 2011).

Pogosto v literaturi najdemo definicije virtualnih skupin kot kratkoročno oblikovane fleksibilne skupine, ki po doseženem cilju razpadejo (Martins, Gilson & Maynard, 2004, str. 807; Powell, Piccoli & Ives, 2004, str. 7). Skupine, ki so kreirane zgolj za določen projekt, sestavljajo izbrani strokovnjaki določenih področij, ki naj bi za opravljanje zadane naloge imeli že vsa potrebna strokovna znanja. Sodelovanje strokovno usposobljenih posameznikov omogoča še hitrejše doseganje ciljev z minimalnimi napakami, kar posledično vpliva na večjo učinkovitost virtualnih skupin. Zaradi IKT se izbor strokovnjakov ne omejuje zgolj na lokacijsko najbližje kandidate, temveč omogoča sodelovanje najboljših strokovnjakov z različnih koncev sveta (Owonikoko, 2016). Virtualne skupine so po organizacijski strukturi tudi veliko bolj fleksibilne, saj lahko člani po potrebi v skupino vstopajo naknadno ali pa jo po opravljeni nalogi predčasno zapustijo (Martins, Gilson & Maynard, 2004, str. 807). Virtualne skupine, ki so sestavljene za časovno omejene projekte, ki imajo svoj začetek in konec ter podrobneje določene vmesne korake, se ukvarjajo s samostojnimi nalogami, ki so neodvisne od ostalih delov organizacije. Za virtualne skupine so veliko bolj primerni projekti z jasno določenimi cilji in želenimi rezultati kot pa obsežne in nejasne naloge, ki od članov zahtevajo številne diskusije, pogajanja in poglobljene pogovore (Ford, Piccolo & Ford, 2017).

Poleg prednosti, ki jih omogoča virtualno poslovanje, se organizacije soočajo tudi s številnimi ovirami (Sivunen, 2008). Kljub lažji dostopnosti in hitremu prenosu informacij lahko velika geografska oddaljenost in časovna neusklajenost med člani virtualnih skupin povzročata časovne zamike opravljenih nalog ter težje reševanje konfliktov in težav (Sessa, Hansen, Prestidge & Kossler, 1999). Sodelovanje med člani različnih držav prispeva tudi k pogostejšim napakam v komunikaciji. Zaradi kulturnih razlik lahko pogosteje prihaja do nerazumevanja ali napačnega razumevanja (Owonikoko, 2016). Komunikacija, ki poteka predvsem preko IKT, postaja vedno bolj osredotočena na delo ter zanemarja spontane pogovore, kar negativno vpliva na vzpostavitev osebnih odnosov med člani skupine (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999). Socialna izolacija članov onemogoča grajenje medsebojnega zaupanja, oblikovanje skupnih norm in skupinske identitete, ki so ključnega pomena pri doseganju organizacijske uspešnosti (Guinalíu & Jordán, 2016).

1.2.2 Lastnosti in dobre prakse vodenja v virtualnih skupinah

Vsem virtualnim skupinam je zaradi fizične odsotnosti skupen izziv vodilnega položaja, ki od vodje zahteva inovativno koordiniranje in usmerjanje geografsko razpršenih sledilcev (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007). Vodje virtualnih skupin morajo razviti nove načine za opravljanje tradicionalnih nalog, kot so spremljanje zaposlenih, zagotavljanje hitrih in pravočasnih povratnih informacij, mentorstvo, svetovanje ter reševanje sporov in drugih težav. Zaradi socialne izoliranosti posameznikov je za virtualne vodje še posebej pomembno, da razvijejo nove metode »team buildinga« in druge tehnike za krepitev medosebnih odnosov med člani skupine (DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004, str. 226).

Člani virtualnih skupin so običajno izbrani za določeno zaposlitev zaradi svojega strokovnega znanja in sposobnosti ter predhodnih izkušenj z delovanjem v virtualnih skupinah. Od njih se pričakuje, da že imajo tehnično znanje, spretnosti in sposobnosti, ki bodo prispevale k uspešnosti skupine in učinkovitemu delovanju v virtualnem okolju (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Zaradi različnih strokovnih znanj, geografske razpršenosti in komunikacije, ki se ne omejuje na hierarhične nivoje, virtualne skupine postajajo vedno bolj samostojne in samoupravljalne, saj svojim članom prepuščajo vedno več svobode in odgovornosti pri sprejemanju odločitev. Posledično se tudi vloga vodje precej spremeni. Strogo spremljanje in nadzor članov skupine zaradi fizične odsotnosti postane vedno težje, dražje in neučinkovito. Zato na pomenu pridobiva predvsem koordinacija, časovno usklajevanje in zagotavljanje povratne informacije (DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004). Pri vodenju samoupravne skupine je pomembno postavljanje jasnih in specifičnih dolgoročnih ciljev, ki jim bodo zaposleni lahko sami sledili. Pomembna je predhodna določitev standardnih operativnih postopkov, ki točno opredeljujejo strukture in rutine poslovanja. Za optimalno delovanje virtualnih skupin je za vodje pomembna vzpostavitev ustrezne organizacijske klime, ki bo spodbujala sodelovanje in kohezijo med člani skupine (Hunsaker & Hunsaker, 2008).

Sivunen (2008) na podlagi izvedene raziskave v štirih virtualnih skupinah navaja naslednje pomembne dejavnike vodenja virtualnih skupin:

- 1) **motivacija:** vodja, ki nastopa kot vzornik, s svojim vedenjem in načinom komunikacije vpliva na vedenje ostalih zaposlenih. Voditeljeva pobuda k aktivni in odkriti komunikaciji lahko spodbudi zaposlene k prevzemanju večje odgovornosti in samoiniciativnosti. Pogostost in odprtost komunikacije ter način medsebojnega sodelovanja je odvisen od motivacije vodje zlasti v virtualnih skupinah, kjer člani ne poznajo medsebojnih kompetenc, vlog in nalog. Z lastnim načinom komuniciranja in sodelovanjem vodja vzpostavi zgled in pričakovanje po sledenju;

- 2) **podpora zaposlenim:** v raziskavi se je podpora zaposlenim izkazala kot druga najpomembnejša funkcija vodenja. Ker so v virtualnih skupinah združeni predvsem strokovnjaki svojih področij, dodatna strokovna navodila vodje niso bila potrebna. Sta pa do izraza prišla predvsem emocionalna podpora vodje in kakovostno podajanje povratnih informacij o odločitvah, ki so jih zaposleni sprejeli. Za posameznika, ki v svoji pisarni nima nobenega sodelavca iz virtualne skupine, da bi mu podal informacijo o njegovi uspešnosti, je pomembno, da vodja pogosto poroča o doseženih rezultatih in učinkovitosti. Zaradi osebne izoliranosti in osredotočenosti komunikacije zgolj na delo se med virtualnimi člani izgubi osebna nota pogovora, ki bi zaposlenim lahko ponujala spodbudo, empatijo in medsebojno sprejemanje, zato je izkazana emocionalna podpora vodje zelo pomembna;
- 3) **navodila o uporabi komunikacijske tehnologije:** čeprav je pomembno, da vodja omogoči virtualnim udeležencem več komunikacijskih tehnologij, med katerimi lahko izberejo najprimernejšo za dano situacijo in delovno nalogo, je pomembno tudi oblikovanje jasnih navodil in smernic o uporabi razpoložljivih tehnologij. Z jasnimi navodili in obrazloženimi postopki uporabe komunikacijskega orodja postane sodelovanje med člani lažje in bolj osredotočeno na delo, saj se ne potrebujejo obremenjevati z odpravljanjem morebitnih težav in nejasnim delovanjem IKT. Brez navodil lahko med sogovorniki nastanejo težave pri medsebojnem razumevanju ali celo napačnem razumevanju, kar hitro pripelje do nepotrebnih konfliktov;
- 4) **postavljanje jasnih ciljev:** v virtualnih skupinah je zaradi organizacijske razpršenosti, različnih vlog in znanj med posamezniki velikokrat prišlo do napačnih razumevanj ciljev, kar je vodilo do negotovosti glede uspešnosti skupine. Zaradi navzkrižnosti funkcij posameznikov in slabo določenih vlog je med zaposlenimi prišlo do nejasnosti in vprašanj o tem, kdo kaj dela in kako bo naloga opravljena. Da se vodje izognejo zmedi, je potrebno jasno določiti strateške cilje in pot do njihove uresničitve.

Komunikacija, ki je glavni gradnik oblikovanja medosebnih odnosov, je v virtualnih skupinah omejena na tehnološke posrednike, kar negativno vpliva tudi na oblikovanje organizacijske identitete in posledično vzpostavljanje zaupanja. Organizacijska identiteta, ki jo tvorijo skupna prepričanja o organizacijski kulturi in njenem delovanju, je psihološka in socialna vez med posamezniki in celotno organizacijo, ki motivira člane, da usklajujejo svoja prizadevanja in trud za doseganje organizacijskih ciljev. Pojavlja se vprašanje, kako zgraditi in ohraniti organizacijsko identiteto v virtualnih timih, saj v njih ne najdemo skupnih faktorjev, kot so ustaljene rutine, usklajena razmišljanja, poenotene vrednote, norme ali celo skupen jezik, ki so po mnenju avtorjev Wiesenfeld, Raghuram in Garud (1999, str. 778) predpogoj za razvoj medsebojnega zaupanja. Številni avtorji (Holton, 2001; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007;

Owonikoko, 2016) se namreč strinjajo, da je največji izziv vodenja virtualnih skupin prav vzpostavitev medsebojnega **zaupanja**.

Zaupanje nosi bistven pomen pri razvijanju in ohranjanju socialnih ter poslovnih razmerij in je eden izmed glavnih faktorjev učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Guinalíu & Jordán, 2016). V primeru odsotnosti zaupanja med sodelavci se pojavijo dvomi in napeto ozračje, ki med zaposlenimi vzbuja potrebo po zaščiti svojega mnenja, položaja in znanja. Posledično prihaja do zadrževanja informacij in znanja v upanju, da bo zaposleni ostal na prednostnem položaju. Ker pomankanje zaupanja izvira iz napak ali nejasne komunikacije, mora vodja že na začetku oblikovati in ohranjati okolje, ki spodbuja odprto, pogosto in učinkovito komunikacijo (Oyeleye, 2013, str. 18).

Vzpostavitev zaupanja v virtualnih skupinah v primerjavi s tradicionalnimi skupinami predstavlja še večji izziv, saj so socialni faktorji, kot so neposredni stik, usklajenost mišljenja ter skladnost strokovnih ozadij in izkušenj, v geografsko razpršenih skupinah zelo redki ali celo odsotni (Hüfken, 2011). Od članov virtualnih skupin se velikokrat zahteva, da sodelujejo in delijo svoje znanje s popolnimi neznanci, ki jih najverjetneje niso in nikoli ne bodo srečali. Zato je nabiranje kakršnihkoli informacij o partnerju še toliko bolj potrebno, da lahko zgradita produktiven odnos (Hüfken, 2011; Owonikoko, 2016).

Ko je virtualna skupina oblikovana, je treba članom nameniti nekaj časa, da se spoznajo in poklepetajo o predhodnih projektih, na katerih so delovali; kako so se določenih stvari lotili, s kakšnimi težavami so se srečevali, kako so se lotili projekta, katerim nalogam so dali prednost, kakšne so njihove norme in pričakovanja ter ostale informacije, ki jih člani potrebujejo, da si oblikujejo mnenje o svojih sodelavcih. Na podlagi ustvarjenega mnenja posamezniki presodijo, ali lahko zaupajo ostali članom skupine ali ne (Owonikoko, 2016, str. 110). Za oblikovanje zaupanja so torej pomembne pogoste, iskrene in odprte interakcije, v katerih se posamezniki počutijo udobno in varno ter so pripravljeni deliti svoje misli in ideje. Da bodo posamezniki pripravljeni zaupati eden drugemu, je potrebna večkratna odprta komunikacija v živo. Neposredni stiki omogočajo zaposlenim, da se bolje spoznajo in lažje ocenijo svoje sodelavce. Neverbalni znaki, ki jih ponuja komunikacija v živo, omogočajo sogovornikoma, da si o drugi osebi oblikujeta mnenje, ki bo kasneje vplivalo na oblikovanje medosebnega odnosa. Srečanje v živo posamezniku omogoča boljše razumevanje sogovornika ter posledično oblikovanje empatije, ki pozitivno vpliva na oblikovanje zaupanja. Šele ko posameznik prepozna sogovornika kot zaupanja vrednega, bo pripravljen z njim deliti znanje in sodelovati (Holton, 2001). Številni avtorji zato poudarjajo, da morajo vodje ne glede na geografsko oddaljenost in razpršenost članov virtualnih skupin večkrat organizirati skupna srečanja (angl. team buildings), ker se bodo sodelavci bolje spoznali ter izkoristili priložnost za razvijanje

skupnega mišljenja in idej o izboljšanem nadaljnjem sodelovanju (Holton, 2001; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Owonikoko, 2016).

Owonikoko (2016) na podlagi raziskave izpostavi naslednje strategije za vzpostavitev in ohranjanje zaupanja v virtualnih skupinah, ki naj bi pozitivno vplivale na produktivnost in učinkovitost celotne skupine:

- 1) za virtualne vodje naj bo zaupanje glavna organizacijska vrednota;
- 2) zaposlijo in usposablajo naj kader, ki že ima strokovno znanje;
- 3) pomembno je strateško planiranje in organizacija;
- 4) poudarek naj bo na učinkoviti komunikaciji;
- 5) potrebno je zagotavljanje ustrezne IKT;
- 6) postavljanje jasnih in dosegljivih ciljev ter pojasnitev pričakovanj vodje do svojih zaposlenih;
- 7) treba je upoštevati ustreznost določene zaposlitve za posameznika;
- 8) pristopi vodenja naj bodo fleksibilni in prilagodljivi;
- 9) potrebno je ozaveščanje članov o spoštovanju kulturnih razlik in individualnih lastnosti posameznikov;
- 10) vodja naj spodbuja prednosti skupine in pomaga članom premagati slabosti in težave;
- 11) povratni informaciji naj sledi nagrajevanje in pohvala dosežkov;
- 12) pomembno je spodbujanje in vzpostavljanje medosebnih odnosov.

Ker gre v virtualnih skupinah za sodelovanje posameznikov, ki prihajajo iz različnih kultur, imajo različna strokovna predznanja in izkušnje z IKT, je pomembno, da vodje pri postavljanju ciljev upoštevajo tudi posameznikove sposobnosti in zmožnosti delovanja v virtualnih skupinah. Vodje naj bi svoja pričakovanja in pristope oblikovali glede na prej omenjene starostne razlike, kulturne in jezikovne omejitve ter ostale osebnostne lastnosti sodelujočih, ki lahko vplivajo na delovanje celotne skupine (Holton, 2001).

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Konstrukt avtentičnosti

Začetki pojmovanja avtentičnosti segajo v antično grško filozofijo, ki koncept opredeljuje kot »sam, ki si resničen« (angl. To thine own self be true) (Harter, 2002 v Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 344). Avtentičnost izvira iz literature pozitivne psihologije, kjer se ta definira kot poznavanje in sprejemanje sebe, svojih vrednot, prepričanj in želja. Avtentični posamezniki delujejo skladno s svojo naravo, pri čemer sebe in svoje delovanje vidijo jasno in eksaktno. Gre za posameznike, katerih delovanje ni obremenjeno s pričakovanji drugih, zato lahko sprejemajo odločitve, na katere ne vpliva nikogaršnje mnenje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa,

2005). Kernis (2003, str. 14) definira avtentičnost kot psihološki konstrukt posameznika, ki skozi vsakodnevne aktivnosti izraža svoj pravi jaz. Gre za vedenje, ki izvira iz osebnih prepričanj, želj in potreb posameznika in ne zato da bi zadovoljil druge, dobil nagrado ali se izognil kazni. Avolio in Gardner (2005) pojasnjujeta, da so avtentični ljudje v odnosu s samim seboj, delujejo v skladu s svojimi prepričanji, občutki in potrebami ter posledično vedno ostajajo zvesti sami sebi. Njihove avtentičnosti se zaveda tudi okolica, v kateri delujejo. Tako kot avtentični posamezniki dojemajo sebe, tako jih dojema tudi družba; samozavestne, optimistične, vztrajne in moralne (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004, str. 4). Avolio in Gardner (2005) opredelita avtentične posameznike kot družbeno silo, ki je aktivno vključena v družbeno konstrukcijo realnosti. Avtentični posamezniki tako sami s svojo prezenco oblikujejo socialno okolje, kot tudi njih oblikujejo socialne interakcije z drugimi ljudmi.

Erickson (1995, str. 123) opozori na pogosto napako, kjer se avtentičnost enači z odkritostjo oziroma iskrenostjo. Iskrenost se nanaša na skladnost med občutki in mislimi, ki jih posameznik dejansko občuti, ter mislimi in občutki, ki jih priznava in odraža v svojem vedenju. Iskrena oseba svoje misli in mnenje odkrito pokaže okolici in se ne pretvarja, da je nekaj, kar ni. Ne skriva svojega pravega jaza, ampak resnično nastopa skladno s svojo osebnostjo. Iskrenost se torej ocenjuje glede na to, ali posameznik dejansko izraža svoje misli ne glede na pričakovanja drugih ali svoje misli in vedenje prilagaja glede na publiko. Pri avtentičnosti pa ne gre za to, kako se oseba pokaže pred drugimi, ampak kako se izkazuje do sebe; ali ostaja zvesta sebi in deluje skladno s svojim vrednotami in načeli. Kako ga bodo dojemali drugi, je zgolj posledica tega, kako avtentični posameznik dojemaja sebe. Če je do sebe iskren in skladen s svojimi prepričanji, ga bodo tudi drugi dojemali kot avtentičnega.

Avtentičnost je element kontinuuma, skozi katerega posameznik spoznava sebe in svoje vrednote. Ko posameznik spozna in sprejme sebe s svojimi pozitivnimi in negativnimi lastnosti, razvije trdno in neomajno pozitivno samozavest, ki po mnenju številnih avtorjev predstavlja temelj avtentičnosti (Kernis, 2003; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Posamezniki z veliko mero samozavesti cenijo svojo osebnost in osebne dosežke ter se sočasno zavedajo svojih pomanjkljivosti, ki jih skozi čas in osebno rast poskušajo odpraviti (Kernis, 2003). Samozavestni posamezniki, ki ravnavo avtentično, ne podlegajo kritikam, predsodkom in pričakovanjem drugih, temveč se orientirajo zgolj po lastnih prepričanjih, vrednotah in načelih (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Biti avtentičen torej pomeni biti pristen, originalen in ne kopija nekoga drugega (Shamir & Eilam, 2005).

S kohezijo transparentnega vedenja in integriranimi osebnimi načeli lahko posamezniki dosegajo večjo ali manjšo mero avtentičnosti. Bolj kot posameznik deluje skladno s svojimi prepričanji, željami, čustvi in vrednotami, bolj je avtentičen (Dimovski, Penger

& Peterlin, 2009). Avolio in Gardner (2005) opozorita, da ljudje niso nikoli v celoti avtentični ali neavtentični, temveč lahko le delujejo in ravna bolj ali manj avtentično. May, Chan, Hodges in Avolio (2003, str. 3) so prepričani, da imajo vsi ljudje v sebi potencial, da postanejo avtentični.

2.2 Oprelitev avtentičnega vodenja

Teorija avtentičnega vodenja se je v zadnjih nekaj letih razvila iz stičišča vodenja, etike in pozitivnega organizacijskega vedenja (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentično vodenje je po mnenju avtorjev Avolio in Gardner (2005, str. 316) ter Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008, str. 90) odgovor na številne škandale in neuspešne prijeme vodenja v preteklosti, zaradi katerih so zaposleni izgubili zaupanje v svoje vodje. Avtentično vodenje na podlagi voditeljeve integritete in konsistence osebnih načel s transparentnim vedenjem sledilec povrne zaupanje in motivacijo za doseganje organizacijskih ciljev (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentično vodenje temelji na transparentnem vedenju in oblikovanju odkritih odnosov med vodjo in sledilci (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Obstajajo številne razlage avtentičnega vodenja, a kljub temu ne najdemo splošno sprejete univerzalne definicije, ki bi zajemala večino teorij različnih avtorjev. Čeprav se v literaturi pojavljajo rahla odstopanja od uporabe izraza avtentično vodenje, se v večini vsi avtorji strinjajo, da avtentično vodenje temelji na dobrem poznavanju sebe in svojih vrednot, kar se odraža v vsakodnevem delovanju in vodenju (Cha in drugi, 2019; Shami & Eilam, 2005). Avtentičen vodja se globoko zaveda svoje osebnosti, stališč, načina mišljenja, vrednot in prepričanj, na podlagi katerih temelji njegovo odločanje, vedenje in interakcije z zaposlenimi (Avolio & Gardner 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). S svojim notranje motiviranim in transparentnim vedenjem si prizadeva vzpostaviti kredibilnost, ki bo sledilec omogočala lažje zaupanje in predano sledenje (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Avtentične vodje priznavajo in poskušajo odpraviti svoje napake ter hkrati spodbujajo sledilce k povratni informaciji in kritiki glede svojih odločitev, s čimer jim dopuščajo možnost odločitve glede sledenja in ustvarjanja avtentičnih odnosov (Shamir & Eilam, 2005).

Avtentične vodje poleg svoje osebnosti, prepričanj in moralnih načel dobro zaznavajo tudi vrednote, stališča in prepričanja ljudi v svoji okolici (Avolio & Gardner, 2005), kar jim omogoča objektivno pristopanje do konfliktnih situacij. Dileme in nesoglasja presodijo iz različnih zornih kotov, pri čemer upoštevajo potrebe in stališča nasprotujočih si strani. Pri reševanju nejasnih situacij vedno upoštevajo potrebe in želje vseh sodelujočih (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003).

May, Chan, Hodges in Avolio (2003) opredelijo avtentične vodje kot posameznike, ki so sposobni integrirati svoje etično vedenje tako v osebno kot tudi poslovno življenje. Z dobrim zavedanjem svojega okolja v organizaciji oblikujejo etično klimo, ki se osredotoča predvsem na zaposlene. Avtentične vodje s transparentnim vedenjem in odločanjem na podlagi lastnih prepričanj svojim zaposlenim predstavljajo zgled ter jih spodbujajo k lastnemu prepoznavanju sebe in ravnanju na podlagi lastnih čustev, vrednot in načel (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). S pogostimi in odkritimi interakcijami na svoje sledilce prenašajo moralna in etična načela ter jih postopoma razvijajo v avtentične posameznike (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). Med vodjami in sledilci se ustvarjajo avtentična razmerja, ki vsebujejo a) transparentnost, odprtost in zaupanje, b) vodenje in svetovanje sledilcem k doseganju ciljev ter c) osredotočenost na razvoj vsakega sledilca (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Avtentični odnosi so pristni, kar pomeni, da se zaposleni zavestno odločijo slediti vodji, ker se strinjajo z njegovimi pogledi in vedenjem in ne ker bi bili v to prisiljeni zaradi njegovega superiornega položaja (Shamir & Eliahu, 2005, str. 405).

Luthans in Avolio (2003, str. 243) sta sprva opredelila avtentično vodenje kot proces, ki izhaja iz pozitivnega psihološkega kapitala in visoko razvitega organizacijskega okolja, ki se odraža v večjem samozavedanju in samoregulaciji pozitivnih vedenj vodje ter njegovih sledilcev. Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) so oblikovali ožji model avtentičnosti, sestavljen iz petih komponent, ki vplivajo na dobro počutje sledilcev: a) samozavedanje, ki naj bi za uspešno vodenje temeljilo na pozitivni samopodobi in samozavesti, b) nepristranska oziroma objektivna obdelava informacij o lastnih pozitivnih in negativnih vidikih samopodobe, c) avtentično vedenje, ki je vedno skladno z notranjimi prepričanji, vrednotami in stališči, d) grajenje transparentnih odnosov med vodjo in sledilci, ki gradi zaupanje in uspešnost celotne organizacije.

Čeprav se avtentično vodenje pogosto povezuje z visokimi moralnimi načeli in etičnim vedenjem (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003; Luthans & Avolio, 2003), številni avtorji opozarjajo, da avtentično vedenje ne vključuje nujno pozitivnega, etičnega ali moralnega obnašanja (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005; Shamir & Eliahu, 2005). Avtentičnost je namreč usklajenost posameznikovega transparentnega vedenja z njegovimi notranjimi prepričanji, stališči in vrednotami, ki pa niso nujno usklajene z etičnimi normami družbe ter zunanjimi pritiski in pričakovanji okolice (Shamir & Eliahu, 2005).

Ker je avtentično vodenje razmeroma nov konstrukt, se med avtorji pojavlja še precej nejasnosti in vprašanj o točnih elementih ter komponentah avtentičnega vodenja, njegovi implementaciji v različne kulture, načinu merjenja in učinkih, ki naj bi ga imelo na uspešnost sledilcev in celotne organizacije (Chen in drugi, 2019; Černe, 2010).

2.3 Elementi avtentičnega vodenja

2.3.1 Samozavedanje

Osrednji temelj avtentičnega vodenja je visoka mera lastnega samozavedanja (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Shamir & Eilam, 2005). Samozavedanje je proces, kjer se posameznik konstantno zaveda in sprejema svoje vrednote, čustva, identiteto, motive in cilje, ki so glavne komponente samozavedanja (Avolio & Gardenr, 2005, str. 324; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Poleg svojih prednosti, talentov in znanja se avtentični posamezniki zavedajo tudi svojih slabosti in večplastne narave, ki pojasnjuje njihovo vedenje (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Samozavedanje je tesno povezano s samorefleksijo, s pomočjo katere vodje ocenjujejo svoje vedenjske pristope, čustvene odzive in etična načela. Ob konstantnem zavedanju svojega načina mišljenja, vrednot in predstav si avtentične vodje s postavljanjem vprašanja »Kdo sem?« zgradijo jasno predstavo o sebi, na podlagi katere delujejo in sprejemajo odločitve (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347). George, Sims, McLean in Mayer (2007) opozorijo, da je za analizo lastne osebnosti potreben pogum in odkritost pri interpretaciji preteklih izkušenj, ki bi v nasprotnem primeru lahko pripeljala do zanikanja, sprenevedanja in zatiskanja oči.

Poleg lastnega zaznavanja in razumevanja svojega obstoja se avtentične vodje dobro zavedajo tudi, kaj njihov obstoj predstavlja v okolju, v katerem delujejo (Avolio & Gardner, 2005). Ko posameznik izpostavi svojo osebnost okolju, lahko opazuje, kako se bodo drugi nanjo odzvali, kar mu omogoča še boljše razumevanje svojega značaja in osebnosti (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 95).

Lastno zavedanje in zavedanje drugih vodi do moralnega in etičnega odločanja (May, Chan, Hodges & Avolio, 2004). Pozitivno zavedanje sebe in svojih čustev je povezano z visoko samozavestjo in čustveno inteligenco (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 378). Kernis (2003) pojasni samozavest kot psihološki konstrukt, ki opredeljuje počutje posameznika v svoji koži, kar se odraža v vsakodnevnom delovanju in interakcijami z drugimi. Posameznik si zgradi pozitivno samozavest ob uspešnem reševanju izzivov, ki se pojavljajo skozi vse življenje. Samozavest in čustvena inteligenca vodi omogočata jasno postavljanje ciljev, navduševanje sledilcev k doseganju večjega uspeha, spodbujanje pozitivnih čustev med sledilci ter posledično njihovo dobro počutje in zadovoljstvo (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 378).

2.3.2 Samoregulacija

Samoregulacija je proces usklajevanja lastnega vedenja z notranjimi načeli in osebnostjo posameznika (Avolio & Gardner, 2005, str. 325). Vedenje avtentične vodje je regulirano z interno postavljenimi osebnimi standardi in cilji, ki odsevajo notranjo motivacijo, vrednote in želje posameznika (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Samoregulacija zajema postavljanje (obstojećih ali na novo oblikovanih) standardov, ocenjevanje odstopanj vedenja od postavljenih standardov ter identificiranje in odpravljanje vedenjskih napak, ki so povzročile ta odstopanja (Stajkovic & Luthans, 1998b).

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) kot ključne elemente samoregulacije navajajo notranje procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, avtentično vedenje in transparentnost odnosov. Notranji procesi obvladovanja zajemajo instinkte in izključno notranje procese motivacije, ki regulirajo posameznikovo vedenje. Uravnoteženo procesiranje informacij se nanaša na zbiranje in interpretacijo tako pozitivnih kot negativnih informacij o sebi, ki jih avtentični posameznik dobro pretehta, preden sprejme odločite (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 95). Kernis (2003, str. 14) poudarja objektivnost in nepristranskost pri procesiranju informacij o sebi, saj lahko hitro pride do zanikanja, pretiravanja in izkrivljanja pomembnih informacij. Pri procesiranju informacij igra pomembno vlogo tudi samopodoba. Posamezniki s slabo samopodobo težko obdelujejo negativne informacije o sebi, kot so neznanje, osebne pomanjkljivosti in nezaželene lastnosti. Negativno sprejemanje svojih slabosti lahko privede do tesnobe ali jeze, ki zamegli predstavo o sebi in svojih ciljih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 356). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) k notranjemu procesiranju dodajajo tudi pomen notranje moralne perspektive, ki nastopa v bitki proti zunanjim socialnim pritiskom. Avtentične vodje skozi notranjo moralno perspektivo identificirajo in analizirajo temeljna etična vprašanja in dileme, na katere poskušajo odgovoriti iz več različnih zornih kotov (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003).

Avtentično vedenje je skladno s posameznikovo osebnostjo, vrednotami in načeli, pri čemer ne podlega pričakovanjem drugih (Kernis, 2003, str. 4). Samozavedanje lastnih načel, prepričanj in internih standardov ni dovolj. Potrebno je tudi vedenje, ki je skladno z zavednimi informacijami, ki jih ima posameznik o sebi. Čeprav je poleg notranje moralne perspektive pomemben del samoregulacije tudi zavedanje in delovanje skladno s splošno sprejetimi etičnimi pravili in normami družbe, v kateri posameznik deluje (Sparrowe, 2005), Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 357) opozorijo na situacije, kjer se posameznikova načela ne skladajo z moralnimi in etičnimi načeli družbe. V takšnem primeru avtentičnost zajema zavedanje okolice in razumevanje perspektiv drugih, ni pa nujno, da bo posameznik zaradi pripadnosti družbe deloval

skladno s svojimi prepričanji. V takšnem primeru je njegovo zavedanje drugih avtentično, vedenje pa neavtentično. Na podlagi tega se avtorji (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Kernis, 2003) strinjajo, da so zavedanje, procesiranje in vedenje ločene, a še vedno komplementarne komponente samoregulacije oziroma avtentičnosti.

Pod samoregulacijo Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) navajajo tudi transparentnost odnosov, kjer vodja pred svojimi sledilci ne skriva svoje osebnosti in se ne pretvarja, da je nekdo drug (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Gre za transparentno komunikacijo in pristno vedenje med vodjo in sledilci. Z vedenjem vodja izkazuje svojo resnično osebnost, s čimer pridobiva na zaupanju in predanosti svojih sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Kernis, 2003). S transparentnim sprejemanjem moralnih in etičnih odločitev vodja sledilcem posredno izkazuje svojo moralno naravnost, ki jo sledilci z zgledom prenesejo nase (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). S transparentnim odnosom avtentične vodje spodbujajo sledilce k sodelovanju in deljenju njihovega mnenja, stališč in razmišljanja, kar pozitivno vpliva na osebno in družbeno identifikacijo sledilcev (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

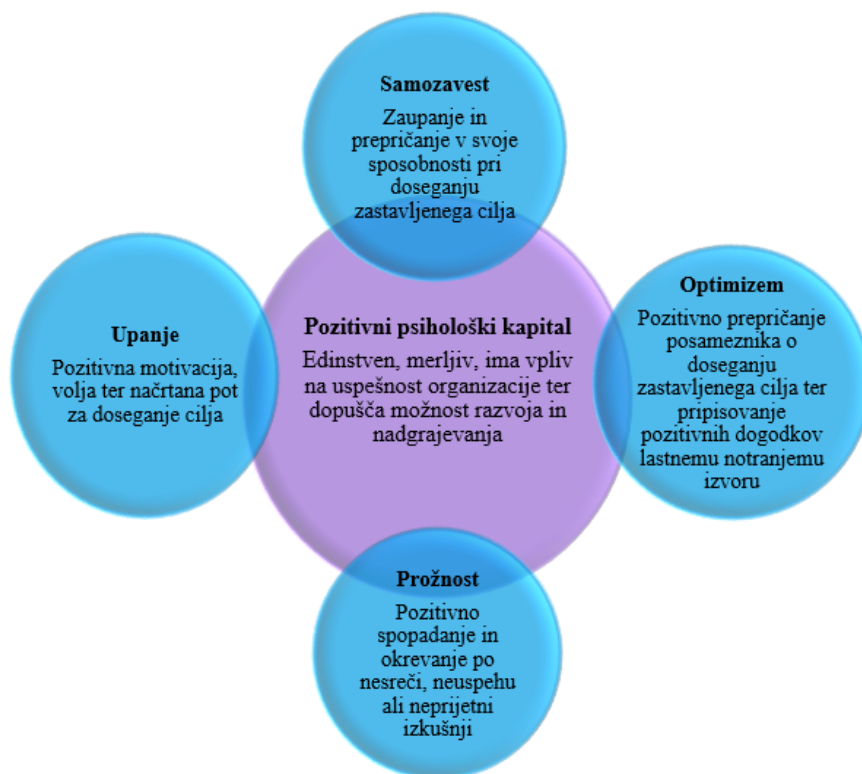
2.3.3 Pozitivni psihološki kapital

Luthans in Youssef (2004) poudarjata, da se premalo organizacij zaveda pomembnosti človeških virov pri doseganju organizacijskega uspeha. Zaposleni so namreč nepogrešljivo premoženje in naložba, s katerima je treba učinkovito upravljati, da lahko prineseta visoko donosnost ter trajnostne konkurenčne prednosti. Skladno z usmerjanjem in analiziranjem človeških talentov, sposobnosti in psiholoških zmožnosti posameznikov v smeri doseganja produktivnih in trajnih rezultatov se je v začetku leta 2004 iz šole pozitivnega organizacijskega vedenja razvil nov mejnik vodenja, ki temelji na pozitivnem psihološkem kapitalu (Dimovski in drugi, 2013, str. 55). Za začetnika pozitivne psihologije velja Martin Seligman, ki si je prvi postavil vprašanje o obstoju pozitivnega psihološkega kapitala. Preusmeril je iskanje človeških napak posameznikov k poudarjanju dobrih in pozitivnih lastnosti ljudi (Luthans & Youssef, 2004). Z zavedanjem, da zaposleni predstavljajo človeški in intelektualni kapital organizacije, se vodje začnejo usmerjati k identificiranju posameznikovih talentov, znanj, sposobnosti, vrednot, občutenj in načel. Gre za premik iz negativnega razumevanja posameznika k pozitivnemu razumevanju in upoštevanju posameznikovih lastnosti, ki pripomore k večji učinkovitosti organizacije (Dimovski in drugi, 2013).

Koncept pozitivnega psihološkega kapitala izvira iz pozitivne psihologije, ki daje pomen pozitivnim pristopom v organizaciji, in sicer iz področja pozitivnega organizacijskega vedenja, ki zajema pozitivne spodbude, pravičnost, zadovoljstvo ter pozitivno učinkovitost (Youssef & Luthans, 2007). Luthans (2002, str. 59) definira konstrukt

pozitivnega organizacijskega vedenja kot proučevanje in uporabo pozitivno usmerjenih človeških virov in njihovih psiholoških zmogljivosti, ki jih je mogoče izmeriti, razviti in učinkovito upravljati za izboljšanje uspešnosti današnjega delovnega mesta. Torej kot prikazuje slika 4, mora pozitiven psihološki kapital dosegati naslednje kriterije: biti mora edinstven, merljiv, imeti mora vpliv na uspešnost organizacije ter dopuščati možnosti razvoja in nadgrajevanja (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007, str. 542; Youssef & Luthans, 2007).

Slika 4: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Prirejeno po Luthans & Youssef (2004, str. 152).

Številni avtorji (Avolio & Gardner, 2005, str. 323; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans & Youssef, 2004; Youssef & Luthans, 2007) se strinjajo, da pozitiven psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja, kot so samozavest, upanje, optimizem in prožnost.

Opredelitev samozavesti izhaja iz teorij in raziskav Albert Bandura (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008, str. 222). Stajkovic in Luthans (1998b, str. 66) opredelita samozavest kot pozitivno prepričanje oziroma zaupanje posameznika v svoje sposobnosti aktiviranja lastne motivacije, kognitivne sposobnosti ter svoje načine vedenja za doseganje zastavljenih ciljev. Samozavestni posamezniki si izberejo zahtevne naloge, saj imajo visoko motivacijo in prepričanje, da jih bodo kljub oviram dobro izpeljali (Luthans

& Youssef, 2004). Stajkovic in Luthans (1998a) sta z meta analizo, sestavljeno iz 114 študij, prišla do ugotovitve, da obstaja močna pozitivna povezava med samozavestjo in učinkovitostjo pri delu. Posamezniki z večjo samozavestjo bodo za doseganje cilja vložili več truda in vztrajali, dokler ne bo naloga izpeljana (Luthans, 2002).

Snyder, Irving in Anderson (1991, str. 287) definirajo upanje kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na volji oziroma ciljno usmerjeni energiji ter moči načrtovanja poti za doseganje ciljev. Na podlagi te opredelitve volja predstavlja odločnost za doseganje ciljev, medtem ko njena pot ali komponenta »moči« spodbuja ustvarjanje alternativnih poti, ki nadomestijo tiste, ki so bile blokirane v procesu uresničevanja zadanih ciljev (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans & Youssef, 2004; Youssef & Luthans, 2007). Upanje se pozitivno povezuje z doseganjem visokih rezultatov učinkovitosti, zadovoljstvom pri delu, zavzetostjo in predanostjo (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007, str. 546). Praktični pristopi za razvijanje upanja v organizaciji vključujejo postavljanje zahtevnih ciljev, načrtovanje nepredvidenih dogodkov in opredelitev novih ciljev, ko je to potrebno, da bi se izognili ustvarjanju lažnega upanja (Youssef & Luthans, 2007).

Optimizem je kognitivni proces, ki zajema pozitivno prepričanje posameznika o doseganju zastavljenega cilja (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Optimističen posameznik pozitivne dogodke pripisuje svojim notranjim vzrokom, negativne dogodke pa zunanjim dogodkom. Tako si posameznik pripisuje zasluge za ugodne dogodke v svojem življenju, s čimer povečuje svojo pozitivno samopodobo, z distanciranjem od neugodnih življenjskih pripetljajev pa se ščiti pred depresijo, krivdo in obupom (Luthans, Avolio, Avey, Norman, 2007; Luthans & Youssef, 2004). Za pozitivno organizacijsko vedenje je pomemben predvsem realističen in fleksibilen optimizem, ki se ga je mogoče naučiti in razviti s priznanimi pristopi, kot so prizanesljivost do preteklosti, spoštovanje sedanjosti in priložnost za iskanje prihodnosti (Youssef & Luthans, 2007).

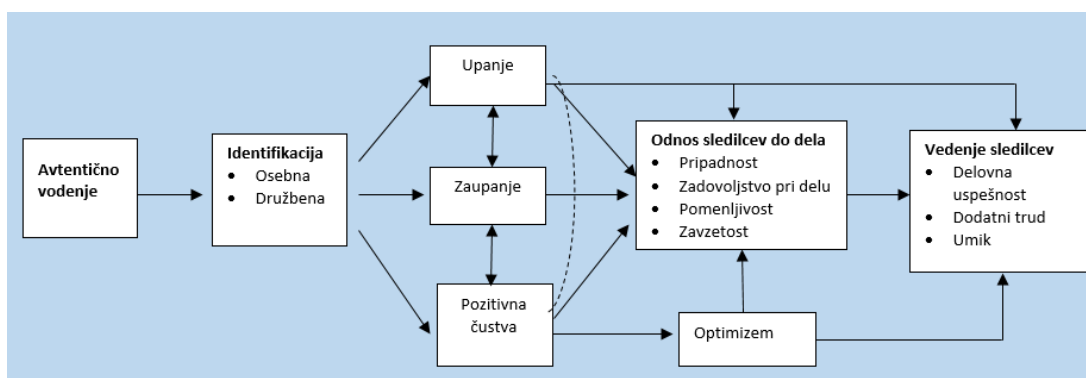
Zadnji element pozitivnega psihološkega kapitala je prožnost, ki se v pozitivni psihologiji definira kot pozitivno spopadanje in prilagajanje ob soočanju z nesrečami ali večjimi tveganji (Youssef & Luthans, 2007). Prožnost je pozitivna psihološka sposobnost za preobrat, ki posamezniku omogoča, da se po slabi izkušnji, nesreči, konfliktu ali neuspehu hitro pobere in poskusi še enkrat. K prožnosti se uvršča tudi odzivanje in shajanje z ekstremno pozitivnimi spremembami, napredki in povečano odgovornostjo, kot je napredovanje (Luthans, 2002). Prožnost poleg hitrega okrevanja omogoča tudi proaktivno učenje in osebno rast, ki pozitivno vpliva na posameznikovo stabilnost in prilagodljivost pri soočanju z novimi ovirami (Youssef & Luthans, 2007).

2.4 Model avtentičnega vodenja

Razvoj avtentičnega posameznika v organizaciji se začne na ravni vodje, ki s samozavedanjem in samoregulacijo svojega vedenja vpliva na sledilce (Dimovski in drugi, 2013). Avtentično širjenje pozitivnih vrednot, čustev, motivov in vedenjskih vzorcev v organizaciji neposredno vpliva na izoblikovanje osebnosti sledilcev. To neposredno vplivanje vodje na sledilce se imenuje pozitivno modeliranje, ki sledilcu omogoča osebno identifikacijo z vodjo (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Avtentične vodje s svojimi pozitivnimi psihološkimi stanji, ki se odražajo v pozitivnem moralnem vedenju (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007), sledilcem predstavljajo zgled, s čimer sledilce spodbudijo k razmišljanju o lastnih notranjih vrednotah in načelih (Avolio Gardner, Luthans & May, 2004). Med procesom pozitivnega modeliranja avtentične vodje s svojimi sledilci ustvarjajo pozitiven psihološki kapital, ki se osredotoča na grajenje samozavesti, dobrega počutja, osebne integritete in zaupanja vrednih medosebnih odnosov (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). S procesi osebne in družbene identifikacije se oblikujejo avtentični sledilci (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005), ki na določeni točki poenotijo svoje vrednote in prepričanja z vrednotami in prepričanji avtentične vodje (Avolio & Gardner, 2005). Pri osebni identifikaciji gre torej za prevzemanje moralnih in etičnih standardov, ki jih postavijo vodje s transparentnim vedenjem, pri socialni identifikaciji pa gre za razvijanje pripadnosti skupini, v kateri posamezniki delujejo (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) razvijejo model (slika 5), ki v procesu razvoja avtentičnih sledilcev poudarja vlogo upanja, zaupanja, optimizma in pozitivnih čustev, ki prispevajo k posameznikovi pripadnosti, zavzetosti in zadovoljstvu ter posledično večji učinkovitosti.

Slika 5: Model avtentičnega vodenja



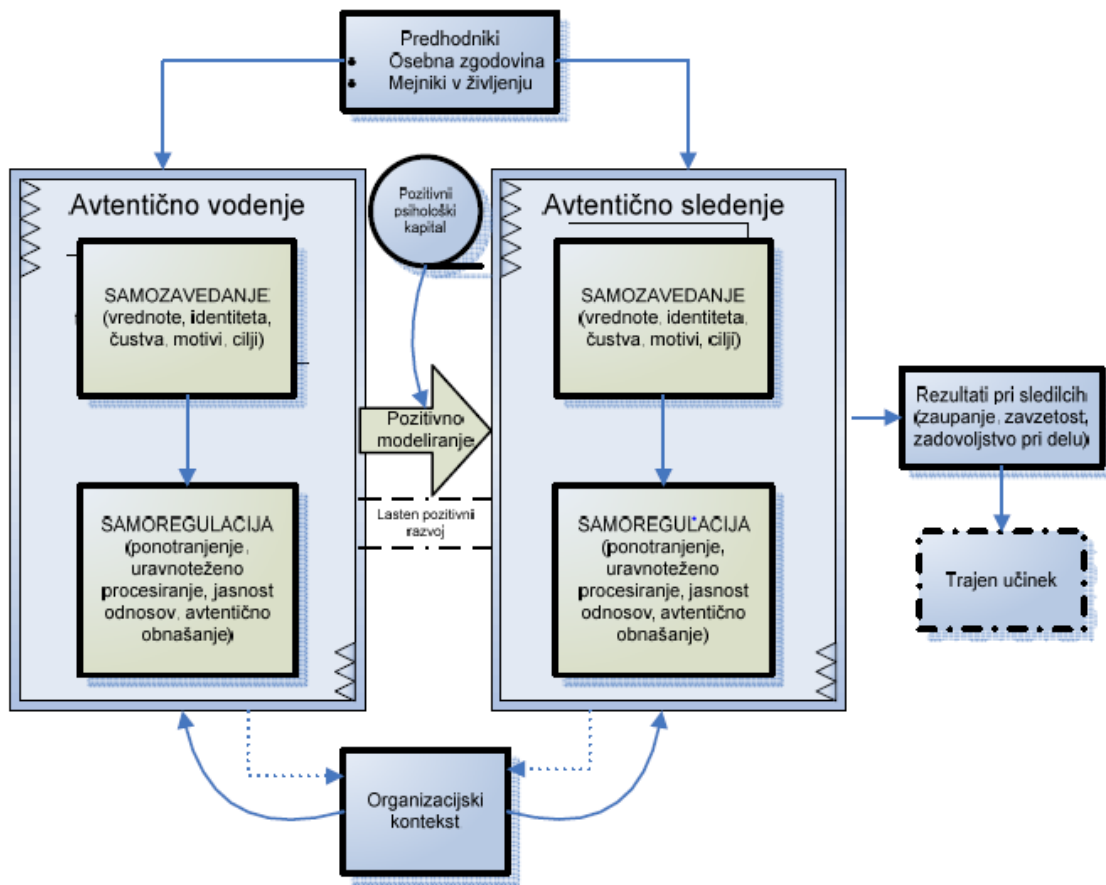
Prirejeno po Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004, str. 803).

Predstavljen model prikazuje vpliv procesov avtentičnega vodenja na odnos in vedenje sledilcev v organizaciji. S krepitvijo elementov pozitivnega organizacijskega vedenja, kot so upanje, zaupanje, pozitivna čustva in optimizem, avtentične vodje pri sledilcih spodbujajo pripadnost organizaciji, zadovoljstvo pri delu, zavzetost ter večanje pomenljivosti dela, ki se odraža v večji delovni uspešnosti, večji meri vloženega truda ter zmanjšanem umikanju od dela in odhodom iz organizacije (Avolio, Gardner, Luthans & May, 2004).

Ker se vse interakcije med vodjo in sledilci dogajajo v dinamičnem okolju, je treba pri proučevanju razvoja avtentičnega sledilca upoštevati tudi organizacijski kontekst, ki ga tvorita organizacijska klima in kultura (Dimovski in drugi, 2013). Tako vodje kot tudi sledilci so integriran del okolja in medsebojno vplivajo ter oblikujejo drug drugega. Organizacijski kontekst, ki zajema etičnost, negotovost, vključenost in pozitivno naravnano organizacijsko klimo, vpliva na vzpostavljena avtentična razmerja in prispeva k oblikovanju posameznikovega samozavedanja. Okolje, ki zagotavlja odprt dostop do informacij, omogoča podporo in enakopravne priložnosti za učenje ter razvoj in doseganje večje uspešnosti ter optimalne in trajne učinkovitosti vodjam in sledilcem, kar presega pričakovanja (Avolio & Gardner, 2005, str. 327; Gardner, Avolio, Luthans & Walumbwa, 2005).

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) oblikujejo model razvoja avtentičnih sledilcev, ki poleg elementov avtentičnega vodenja poudarjajo tudi organizacijski kontekst, pozitivno modeliranje ter posameznikovo osebno zgodovino in življenjske mejnike, ki so zaznamovali njegovo osebnost. Pri zgodovini posameznika gre za nabor širših izkušenj iz otroštva, izobrazbe, kulture, dela, predhodnih vzornikov ter navsezadnje tudi pretekle izkušnje z vodenjem, ki oblikujejo posameznikovo osebnost. Vpliv na razvoj avtentičnosti imajo tudi prelomni dogodki, ki so posameznika bodisi pozitivno bodisi negativno zaznamovali (izguba bližnje osebe, napredovanje in prevzemanje večje odgovornosti). V takšnih trenutkih posameznik spozna sebe in na podlagi tega lahko predvidi, kako bo odreagirao v podobnih situacijah (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 348). Černe in Penger (2010) opisanemu modelu dodata tudi pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj, kot je prikazano na sliki 6.

Slika 6: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Vir: Černe & Penger (2010, str. 829).

Model prikazuje razvoj avtentičnega vodenja kot proces, preko katerega posameznik s samozavedanjem svojih vrednot, identitete, čustev, motivov in ciljev regulira svoje vedenje ter s pozitivnim modeliranjem vpliva na svoje sledilce (Černe & Penger, 2010). Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnega vodenja, so organizacijski kontekst, pozitivni psihološki kapital vodje (zaupanje, upanje, optimizem in prilagodljivost) ter osebna zgodovina in mejniki v življenju vodje in sledilca. Avtentično vodenje pri sledilcih ustvarja zaupanje, zavzetost in zadovoljstvo pri delu, kar pozitivno vpliva na uspešnost organizacije (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

2.5 Rezultati avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje se osredotoča na razvijanje avtentičnih sledilcev. Slednje oblikuje visoka mera samozavedanja lastnih vrednot, ciljev, čustev in osebnosti, kar se odraža v regulativnem vedenju ter oblikovanju transparentnih in zaupljivih odnosov z ostalimi sodelavci in nadrejenimi (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Avtentične vodje s pozitivnim modeliranjem in odprtimi odnosi

sledilce spodbujajo k lastnemu samozavedanju, samoregulaciji ter prevzemanju odgovornosti za lasten pozitiven razvoj (Dimovski in drugi, 2013; Shamir & Eliaam, 2005). Avtentične vodje vplivajo na sledilce z inspiracijsko motivacijo.

Neposredni rezultat avtentičnega vodenja sledilcev je organizacijska zavzetost, zadovoljstvo pri delu, povečana smiselnost dela ter ostali posredni rezultati osebne in socialne identifikacije. Visoka mera transparentnosti, integritete in moralnih standardov v organizaciji vzpostavlja visoko raven upanja, zaupanja, optimizma ter širjenje pozitivnih čustev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Ilies in drugi, 2005). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008) avtentično vodenje pozitivno povezujejo z organizacijsko predanostjo, visoko zavzetostjo za opravljanje nalog ter večjo delovno učinkovitostjo sledilcev.

Avtentično vodenje in transparentni odnosi, ki se gradijo med vodjo in njegovimi sledilci, kreirajo medsebojno zaupanje (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004), ki prispeva k večji delovni učinkovitosti in zavzetosti zaposlenih (Hassan & Ahmed, 2011). Ker avtentične vodje ponazarjajo visoke moralne standarde, integriteto in poštenost, njihov ugled spodbuja pozitivna pričakovanja med sledilci, kar povečuje njihovo stopnjo zaupanja in pripravljenost za sodelovanje z vodjo v korist organizacije. Posledično se sledilci počutijo bolj udobno in odgovorno za izvajanje aktivnosti, ki so potrebne za uspešno izvedbo nalog (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Odprta komunikacija ter spodbujanje sledilcev k izražanju njihovih mnenj in stališč veča stopnjo zaupanja v organizacijo, kar pozitivno vpliva na dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Zaupanje, delovna zavzetost in zadovoljstvo pri delu pa vodijo k trajni uspešnosti organizacije (Avolio & Gardner, 2005).

2.6 Kritika avtentičnega vodenja

Ker je avtentično vodenje razmeroma nov konstrukt, se med avtorji pojavlja še precej nejasnosti in vprašanj o točnih elementih in komponentah avtentičnega vodenja, njegovi implementaciji v različne kulture, načinu merjenja in učinkih, ki naj bi ga imelo na uspešnost sledilcev in celotne organizacije. V zgodnjih literaturah so raziskovalci predvsem zagovarjali idejo, da je avtentičnost del zdravega izražanja sebe in celostno razumevanje svoje osebnosti, pozneje pa so avtorji pisali, da je avtentično delovanje naporno, izčrpno in podlega velikim pritiskom (Cha in drugi, 2019; Černe, 2010). Pri proučevanju in preverjanju avtentičnega vodenja v organizacijah študije v glavnem uporabljajo presečne raziskave v določenem času, skoraj nikjer pa ne zasledimo longitudinalnih metod pridobivanja podatkov, ki bi konstrukt proučevale v daljšem obdobju. Posameznikovo življenje in dojemanje se namreč lahko skozi čas in predvsem v ključnih situacijah (npr. nosečnost) spreminja in pomembno vpliva na avtentično vedenje (Cha in drugi, 2019).

Avtentične vodje na podlagi pozitivnega modeliranja in transparentnega vedenja na sledilce prenašajo svoja čustva, vrednote, motive in vedenjske vzorce ter jih navdušujejo k sledenju zastavljene vizije (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Cha in drugi, 2019). Stark (2016) se sprašuje, kaj se zgodi, ko pristni odnosi vodje in zastavljena vizija še zdaleč niso pozitivni in navdihujoči ter ko transparentno vedenje in pristni občutki vodje niso v njegovem najboljšem interesu ali interesu celotne organizacije. Avtentičen vodja ima lahko slab dan in se znajde v trenutku šibkosti, ko njegove misli postanejo negativne in ga odvrčajo od zasledovanja ciljev. Ali je v tem primeru bolje, da svoja čustva zadrži zase ali pa jih odkrito procesira na svoje sledilce in s tem negativno vpliva na njihovo motivacijo in učinkovitost? Toda če jih zadrži zase in njegova dejanja niso skladna z njegovimi misli in občutki, vodja ne deluje avtentično. Na podlagi tega Stark (2016) predlaga, da je včasih bolje in učinkoviteje, da vodja deluje neavtentično in s tem svoja intenzivna in negativna čustva loči od dela, jih pusti doma, o njih ne razpravlja s sledilci in se raje osredotoči na delo in dobrobit organizacije.

Glede na kritiko Starka (2016) lahko ponovno izpostavimo zapise Ericksona (1995, str. 123), ki ločujejo avtentičnost od iskrenosti. Na podlagi spodnje tabele 1, ki prikazuje glavne ugotovitve Ericksona (1995), opazimo, da kritika Starka (2016) ne ločuje med iskrenostjo in avtentičnostjo. Pri izkazovanju pristnih čustev do drugih gre na podlagi Ericksonovih zapisov predvsem za iskreno izkazovanje lastnih občutij do drugih in ne do sebe. Torej Stark (2016) govori predvsem o iskrenosti in ne o avtentičnosti.

Tabela 1: Razlika med iskrenostjo in avtentičnostjo

Iskrenost (odnos do drugih)	Skladnost med mislimi in čustvi, ki jih posameznik doživlja, ter čustvi in mislimi, ki jih izkazuje drugim. Svoje misli in mnenje odkrito pokaže okolici, se ne pretvarja, da je nekaj, kar ni. Skladnost predstavljene in izražene osebnosti s svojo pravo osebnostjo. Odkrito izraža sebe do drugih.
Avtentičnost (odnos do sebe)	Ostajati zvest sebi. Delovati skladno s svojimi vrednotami in prepričanji. Kako ga bodo dojemali drugi, je zgolj posledica tega, kako avtentični posameznik dojema sebe.
Neavtentičnost	Lagati sam sebi. Ne delovati skladno s svojo predstavo o sebi.

Prirejeno po Erickson (1995).

Gruenfeld in Zander (2011) ter Cha in drugi (2019, str. 655) opozorijo, da avtentičnost lahko postane težava, ko posameznik deluje skladno s svojo osebnostjo, ki pa je sestavljena iz negativnih elementov, ki lahko zmanjšujejo učinkovitost in uspešnost organizacije. Posameznikovo osebnost lahko sestavljajo pretirana kritičnost, negativna čustva, pesimistični pogledi, zadržanost, togost, narcisizem in ostale osebne karakteristike, ki lahko škodujejo tako vodji kot tudi sledilcem. V takem primeru je od avtentičnega vedenja pomembnejši samonadzor, obvladovanje sebe in sposobnost dobrega premisleka o odločitvah, ki naj bi jih vodja sprejel (Gruenfeld & Zander, 2011). Skladno O'Brien (2011) svetuje, naj bo avtentičnost temelj vodenja, vendar naj zajema predvsem sposobnosti lastnega zavedanja, samorefleksije, postavljanja vprašanj in dvomov v lastno osebnost, obenem pa naj bodo avtentične vodje pozorne, kako se drugi odzivajo na njihovo delovanje.

Pri proučevanju avtentičnosti se avtorji vsekakor premalo osredotočajo na vpliv okolja, ki lahko spodbuja ali zavira avtentičnost (Cha in drugi, 2019). Avtentično vedenje in delovanje skladno z lastnimi prepričanji je lahko velikokrat omejeno in onemogočeno z raznimi pravili in predpisi organizacije, ki od posameznika zahteva, da ravna v nasprotju s svojimi vrednotami in prepričanji (Nkwabi, 2017). Lahko si predstavljamo zdravnika, ki si vzame čas pri temeljitnem pregledovanju pacientov, obenem pa dela v organizaciji, ki učinkovitost postavlja na prvo mesto, in si prizadeva obravnavati čim več pacientov v najkrajšem možnem času (Cha in drugi, 2019, str. 644). Prav tako je pomembna povezava med notranjim doživljanjem lastne avtentičnosti in načinom doživljanja avtentičnosti v okolici. Zaposleni pogosto ne delujejo avtentično, ker bi bili zaradi tega lahko izobčeni, pojavijo se lahko predsodki in stereotipi. Primer: istospolni zaposleni ne bo avtentično izkazoval svojih občutij, ker ga lahko organizacijsko okolje zavrne in izobči (Cha in drugi, 2019).

Samonadzor lastnega vedenja in upoštevanje okolice pa lahko pripelje tudi do neželene rezultata. Skladnost med besedami in dejanji ne omejuje vodje, da pokaže zgolj tiste aspekte sebe, ki bodo v določenih situacijah pripomogli k njegovemu sprejemanju med sledilci in prepričanju ostalih v svoj prav. Vodje z visoko mero samozavedanja vedo, katere osebne značilnosti pokazati glede na publiko, ki jo imajo, in situacijo, v kateri se znajdejo. Predstavljati različne barve svojega pravega jaza glede na ciljno publiko se lahko iz avtentičnosti zelo hitro prevesi v manipulacijo (Ford & Harding, 2011). Poleg tega znajo številni dobro skriti svoj pravi obraz, zaradi česar ostali težko vedo, ali posameznik deluje resnično avtentično ali se zgolj pretvarja (Nkwabi, 2017).

Dosedanje raziskave pozitivno povezujejo avtentičnost z notranjim zadovoljstvom, dobrim počutjem in delovno zavzetostjo (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004). Cha in drugi (2019) pa opozorijo, da lahko avtentičnost tudi negativno vpliva na počutje zaposlenih. Kot že omenjeno, je lahko avtentično izražanje lastnih čustev in prepričanj

neskladno z okoljem, v katerem posameznik deluje, kar privede do izločenosti iz družbe, oblikovanje stereotipov, negativnih predpostavk, pristranskosti in ostalih socialnih pritiskov. Da se posameznik izogne tem pojavom, lahko v nasprotnem primeru zavira in prikrije svoj pravi jaz, se pretvarja in igra, kar prav tako privede do slabega počutja in nezadovoljstva. Zato se zaposleni pogosto soočajo s sprejemanjem težkih odločitev, ali naj ravnajo avtentično ali neavtentično. Torej vsekakor ne moremo brezpogojno enačiti avtentičnosti z zadovoljstvom pri delu in dobrim počutjem (Cha in drugi, 2019).

Številni avtorji definirajo avtentičnost kot delovanje, skladno z lastnimi vrednotami in normami (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004). Prav tako zapisujejo, da avtentične vodje delujejo kot zgled, ki na svoje sledilce prenaša lastne moralne vrednote. Iz tega sledi, da se sledilci zgledujejo in prevzemajo vrednote svoje avtentične vodje, četudi imajo drugačne poglede in vrednote, torej ravnajo neavtentično (Nkwabi, 2017). Sledilci, ki imajo slabo samopodobo in slabo razumevanje svoje osebnosti, se lahko pri stiku z avtentično vodjo poistovetijo do te mere, da izgubijo sebe in prevzamejo osebne lastnosti vodje ter jih identificirajo kot svoje (Ford & Harding, 2011). Pojavi se vprašanje, kako je posamezniki lahko avtentični, če z zgledom prevzema vrednote in moralna načela vodje ter se z njimi identificira in jih postavi za svoje. V tem primeru sledilec ni avtentičen, saj ne deluje na podlagi lastnih vrednot, ampak na podlagi vrednot vodje (Ford & Harding, 2011; Nkwabi, 2017). Poleg tega številni zaposleni pogosto delujejo v nasprotju s svojimi prepričanji, samo zato da bi ugajali vodji (Nkwabi, 2017).

V praksi lahko avtentičnost postane tudi izgovor za slabo in neprimerno vedenje tako vodij kot zaposlenih. Poznana je fraza: »Poglejte, jaz tako delam že vrsto let in tako bom delal še naprej!« V tem primeru se posameznik dobro zaveda sebe in ostaja zvesti sebi, torej deluje avtentično. Obenem pa ne dovoljuje lastnega napredka in ne sprejema predlogov drugih, ki bi lahko izboljšali delo in posledično uspešnost celotne organizacije (Gruenfeld & Zander, 2011).

2.7 Primerjava avtentičnega in transformacijskega vodenja

Ker med proučeno literaturo nikjer ne zasledimo raziskav o avtentičnem vodenju v virtualnih skupinah, so v nadaljevanju za lažjo predstavbo in primerjavo povzete ugotovitve avtorja Hogue (2015), ki je proučeval transformacijsko vodenje v virtualni skupini. Čeprav avtentičnega in transformacijskega vodenja ne gre enačiti, sta si ta dva stila še vedno precej podobna, saj velikokrat prihaja do prekrivanja in sovpadanja konstruktov obeh stilov (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Pri transformacijskem stilu vodenja vodja nastopa kot mentor, ki motivira svoje sledilce k doseganju ali celo preseganju zastavljenih ciljev ter vzpostavljanju lastne pobude in

odgovornosti, pri čemer daje velik pomen potrebam svojih sledilcev. Transformacijske vodje s karizmo in zgledom motivirajo in navdušujejo sledilce k doseganju skupne vizije ter jih skozi celoten proces spodbujajo k osebni rasti in postopnemu izoblikovanju lastnih vodstvenih sposobnosti. Transformacijsko vodenje se pozitivno povezuje z oblikovanjem zaupanja, zadovoljstva z delom ter organizacijsko predanostjo sledilcev (Bass & Riggio, 2006; Epitropaki & Martin, 2005).

Transformacijsko vodenje obsega štiri komponente, preko katerih vodja vpliva na sledilce (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Bass & Riggio, 2006):

- **karizma**, preko katere vodje pri sledilcih vzpostavljajo občudovanje, spoštovanje in zaupanje. S postavljanjem potreb sledilcev na prvo mesto, empatičnim, etičnim in moralnim delovanjem sledilec predstavlja vzor. Bass in Steidlmeier (1999) opozarjata na slepo idealizacijo sledilcev, ki lahko vodi zgolj pripisujejo določena pozitivna dejanja;
- **navdih**, ki deluje kot motivacija pri navduševanju sledilcev k doseganju ciljev in vizije. Pri navduševanju sledilcev nad nalogo sta pomembna smiselnost in izziv naloge;
- **intelektualna stimulacija** spodbuja sledilce k inovativnemu in ustvarjalnemu izpolnjevanju nalog, kreativnemu reševanju težav, iskanju drugačnih pogledov in pristopov k nalogam. Čeprav se ideje sledilcev lahko razlikujejo od idej vodje, jih vodje ne kritizirajo niti ne zavračajo;
- **individualna pozornost** vodje do potreb vsakega sledilca spodbuja rast in razvoj zaposlenih ter jim omogoča najboljši izkoristek posameznikovega potenciala, sposobnosti in znanja.

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) opredelijo avtentično vodenje kot osnovni konstrukt, ki lahko nastopa v sodobnih teorijah pozitivnega vodenja, med katere spada tudi transformacijsko vodenje. Osnovna komponenta transformacijskega vodenja je vizija, preko katere vodje vplivajo in transformirajo sledilce ter organizacijo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Vodja sledi svoji viziji, s katero se sčasoma identificirajo tudi sledilci ter jo prevzamejo za svojo. Voditeljeva vizija pa še ne pomeni, da je pravilna. Avtentično vodenje spodbuja sledilce k lastni angažiranosti, večji zavednosti ter lastnemu presojanju o viziji, ki jim jo vodja predstavi. To jim omogoča, da podvomijo v smer, kateri sledijo, postavijo dodatna vprašanja in prispevajo svoje boljše poglede in stališča (Avolio & Gardner, 2005). V tem primeru se avtentičnost pojavlja v transformacijskem vodenju. Neavtentične vodje lahko z vizijo zmanipulirajo svoje sledilce k doseganju ciljev, ki jih je postavil vodja, saj ne spodbujajo sledilcev k razmišljanju s svojo glavo. Sčasoma lahko sledilci spregledajo zvijačo voditelja in razvijejo odpor do dela, kar negativno vpliva na učinkovitost celotne organizacije (Avolio & Gardner, 2005; Bass & Steidlmeier, 1999).

Avtentično vodenje se osredotoča na koncepte, ki jih posredno ali neposredno zajema tudi transformacijsko vodenje; samozavedanje in samoregulacija vodje in sledilcev, razvoj pozitivnega psihološkega kapitala ter vpliv pozitivnega organizacijskega konteksta. Transformacijske vodje opredeljuje visoka mera optimizma, upanja, usmerjenost k razvoju ter visoki moralni standardi. Te lastnosti so si skladne z avtentičnimi vodjami (Avolio & Gardner, 2005).

Ključna razlika med avtentičnim in transformacijskim vodenjem je ta, da avtentične vodje dobro poznajo sebe, svoje vrednote in načela ter vedo, kako bodo odreagirali v ključnih trenutkih, kar jim omogoča, da ne zaidejo iz svoje poti. S transparentnim vedenjem svoje vrednote, načela, principe, etiko in prepričanja prenesejo na sledilce, ki se po lastni presoji odločijo za sledenje in osebno identifikacijo z vodjo. Transformacijske vodje imajo lahko prav tako močno zavedanje sebe in svojih načel, vendar na druge vplivajo predvsem s svojo vizijo, intelektualno idejo in jasno določenim ciljem (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Pri avtentičnem vodenju gre predvsem za preoblikovanje sledilcev v avtentične posameznike (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008), medtem ko se transformacijski vodja osredotoča na vplivanje in preoblikovanje sledilcev, da bi sledili njegovi viziji ter postopoma postali tudi sami vodje (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Čeprav gre pri obeh stilih za vodenje z zgledom, avtentične vodje ne vodijo s karizmo, saj se njihovi sledilci zgledujejo po voditeljevem lastnem zavedanju ter notranje motiviranim vedenjem. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008, str. 105) dodajajo, da prekrivanja in sovpadanja komponent transformacijskega in avtentičnega vodenja vsekakor obstajajo, ne moremo pa jih enačiti.

Hogue (2015) je s proučevanjem transformacijskega vodenja v virtualnih skupinah prišel do ugotovitev, da obstaja močna in pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in učinkovitostjo zaposlenih v virtualnem okolju. Pri transformacijskem vodenju je bilo zadovoljstvo zaposlenih zelo visoko, kar se je kazalo tudi v večji meri vloženega truda in večji pripravljenosti za delo ter posledično večji učinkovitosti celotne skupine. Kljub odsotnosti osebnega stika med sledilci in vodjo je prišlo do povečane učinkovitosti skupine ne glede na to, da je osebni stik ključnega pomena za uspeh zaposlenih pri transformacijskem in tudi drugih stilih vodenj, ki vodijo z zgledom.

2 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je na podlagi domače in tuje strokovne literature razširiti znanje o informacijskotehnološko posredovani komunikaciji v virtualnih skupinah ter raziskati koncept avtentičnega vodenja v virtualnih skupinah.

Osnovni cilj raziskave je preveriti hipoteze, ki se nanašajo na razširjenost uporabe IKT v organizacijah anketirancev. Prav tako želim proučiti, kakšen način komunikacije uporabljajo anketiranci glede na vsebino in naravo posredovanega sporočila ter ali so anketiranci zaradi uporabe IKT izpostavljeni tehnostresu. Z raziskavo sem želela tudi ugotoviti, ali se v virtualnih skupinah pojavljajo elementi avtentičnega vodenja.

Pomožni cilji:

- preučiti vpliv IKT na komunikacijo v virtualnih skupinah;
- preučiti vpliv IKT na delovanje v virtualnih skupinah;
- preučiti in predstaviti način vodenja v virtualnih skupinah;
- predstaviti konstrukt avtentičnega vodenja in opredeliti njegove elemente;
- s pomočjo anketnega vprašalnika izvesti empirično raziskavo in dobljene rezultate interpretirati;
- na podlagi ugotovitev raziskave in aktualnih teoretičnih izsledkov oblikovati priporočila in smernice za vodstvo.

3.2 Hipoteze raziskave

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da informacijsko-komunikacijska tehnologija pomembno vpliva na način komuniciranja in vodenja v virtualnih skupinah.

Temeljne hipoteze raziskave

Komunikacija, ki poteka preko informacijsko-komunikacijske tehnologije, je kljub številnim prednostim še vedno precej omejena (Curran & Casey, 2006, Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998). Ne glede na izbiro IKT vmesnika komunikacija ne bo tako bogata kot pri pogovoru v živo, ki poleg gole vsebine sporočila omogoča tudi posredovanje socialnih in neverbalnih informacij, ki pomembno vplivajo na interpretacijo in razumevanje sporočila ter omogočajo hitro izmenjavo replik in povratne informacije (Andresen, Bergman & Hallén, 2003; Hinds & Kiesler, 1995; Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998). Suhoparna komunikacija preko IKT je pogosto osredotočena na natančen prenos rutinskih informacij, katerih vsebina se navezuje zgolj na delovno nalogo

(Hewitt, 2006). S tem IKT zanemarla spontane pogovore, ki pozitivno vplivajo na socialno integracijo zaposlenih (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998). S spontanim druženjem in interakcijo zaposleni razvijajo zaupljive medosebne odnose, ki pozitivno vplivajo na osebno in organizacijsko identiteto (Owonikoko, 2016; Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999).

V večjih organizacijah, kjer komunikacija med posamezniki, ki so geografsko razpršeni, poteka pretežno preko IKT, zaposleni zaradi odsotnosti socialnih faktorjev težje vzpostavijo medosebne odnose (Hüfken, 2011; Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999). Zato pričakujem, da bo v organizacijah, kjer komunikacija poteka pretežno preko informacijsko-komunikacijskih tehnologij (virtualne skupine), ta precej neosebna in osredotočena predvsem na delo. Na podlagi tega postavljam prvo hipotezo.

Hipoteza 1: V organizacijah, kjer je uporaba IKT bolj razširjena, je manj komunikacije na osebni ravni.

Komunikacija v živo je zaradi posredovanja socialnih (neverbalnih) namigov opredeljena kot najbogatejši način posredovanja informacij. Pri komunikaciji v živo imata sogovornika boljšo priložnost za postavljanje podvprašanj in hitro pojasnjevanje morebitnih nestrinjanj in nesoglasij, medtem ko pri ostali (predvsem pisni) komunikaciji velikokrat nastopajo predvidevanja, predpostavke, napačne interpretacije ter prenagljena sklepanja zaključkov (Curran & Casey, 2006). Komunikacija v živo omogoča izkazovanje formalnosti, neformalnosti (sarkazem in šale), spoštovanja, dominance ter izvajanje ostalih socialnih pritiskov, ki veliko pripomorejo k doseganju kompromisov pri pogajanjih. Zaradi hitre izmenjave replik, dodatnih pojasnil in takojšne povratne informacije se zaposleni poslužujejo komunikacije v živo predvsem pri naslavljanju negotovih in občutljivih tem (King & Xia, 1997; Rice, 1992). Iz tega sklepam, da zaposleni uporabljajo IKT predvsem za administrativna sporočila, ki zajemajo preprostejše elemente golega prenosa informacij, komunikacijo v živo pa za prenos širših in občutljivih tem. Na podlagi tega postavljam naslednji dve hipotezi.

Hipoteza 2a: Zaposleni uporabljajo IKT predvsem za administrativna sporočila.

Hipoteza 2b: Zaposleni uporabljajo komunikacijo v živo predvsem za negotove in občutljive teme.

Tehnostres zajema informacijsko in sistemsko preobremenjenost, ki od posameznika zahteva, da mora delati več in hitreje ter vedno ostajati v koraku z inovativnimi posodobitvami komunikacijske tehnologije (Bawden & Robinson, 2009; Day, Scott & Kelloway, 2010). Zaradi IKT so zaposleni pogosto izpostavljeni večji količini informacij, na katere morajo hitro odreagirati, jih analizirati ter presoditi, katere informacije so za določeno nalogo uporabne. Ko zahteve po procesiranju informacij na eni strani

komunikacijskega vmesnika presežejo zmožnosti procesiranja posameznika na drugi strani vmesnika, nastopi stresna situacija, ki negativno vpliva na medosebna razmerja, delovno zadovoljstvo ter produktivnost zaposlenih (Yin, Ou, Davison & Wu, 2018). Tehnostres je specifična oblika delovnega stresa s simptomi zaskrbljenosti, tesnobe, izčrpanosti, skeptičnosti in slabega počutja, ki negativno vplivajo na delovno učinkovitost in zadovoljstvo pri delu (Bordi, Okkonen, Mäkinen & Heikkilä-Tammi, 2018, str. 31). Glede na način procesiranja informacij in kdaj začne posameznik doživljati tehnostres, se razlikuje glede na starost, spol, osebnost posameznika ter pretekle izkušnje s podobno informacijo (Holton, 2001; Saunders, Wiener, Klett & Sprenger). Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan in Ragu-Nathan (2011) navajajo pet kategorij povzročiteljev tehnostresa: preobremenjenost zaradi tehnologije (angl. techno-overload), vdor tehnologije (angl. techno-invasion), zahtevna uporaba IKT (angl. techno-complexity), negotovost zaradi tehnologije (angl. techno-insecurity) in spremenljivost tehnologije (angl. techno-uncertainty). Poleg tega številni avtorji omenjajo tudi neprestano prekinjanje dela zaradi nenapovedanih klicev, sporočil in elektronske pošte, ki od zaposlenega zahtevajo takojšen odgovor in opravljanje več del hkrati. To vodi k preobremenjenosti, časovnemu pritisku, frustraciji in stresu, zaradi česar se med zaposlenimi pojavljajo zdravstvene težave (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007; Yin, Ou, Davison & Wu, 2018). Na podlagi tega postavljam tretjo hipotezo.

Hipoteza 3: V organizacijah, kjer je uporaba IKT zelo razširjena, so zaposleni bolj izpostavljeni tehnostresu.

Avtentično vodenje temelji na dobrem poznavanju sebe in svojih vrednot, kar se odraža v vsakodnevem delovanju in vodenju (Shamir & Eilam, 2005). Avtentične vodje s svojo prezenco in postavljanjem zgleda oblikujejo socialno okolje, v katerem delujejo (Avolio & Gardner, 2005). S kohezijo transparentnega vedenja in integriranimi osebnimi načeli lahko posamezniki dosegajo večjo ali manjšo mero avtentičnosti. Bolj kot posameznik deluje skladno s svojimi prepričanji, željami, čustvi in vrednotami, bolj je avtentičen (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentične vodje se globoko zavedajo svoje osebnosti, stališč, načina mišljenja, vrednot in prepričanj, na podlagi katerih temelji njihovo odločanje, vodenje in interakcije z zaposlenimi (Avolio & Gardner 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). S svojim notranje motiviranim in transparentnim vedenjem si prizadevajo vzpostaviti kredibilnost, ki bo sledilcem omogočala lažje zaupanje in predano sledenje (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). S transparentnim vedenjem in odločanjem na podlagi svojih lastnih prepričanj avtentične vodje svojim zaposlenim predstavljajo zgled ter jih spodbujajo k lastnemu prepoznavanju sebe in ravnanju na podlagi svojih čustev, vrednot in načel (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). S pogostimi in odkritimi

interakcijami na svoje sledilce prenašajo moralna in etična načela ter jih postopoma razvijajo v avtentične posameznike (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003).

Zaradi fizične odsotnosti in socialne izoliranosti članov virtualnih skupin (DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004) predpostavljam, da avtentičen vodja s svojim transparentnim vedenjem na sledilce težje vpliva kot v tradicionalnih skupinah, kjer je vodja fizično prisoten in lahko s komunikacijo v živo ter z zgledom oblikuje celotno organizacijsko klimo. Na podlagi tega postavljam četrto hipotezo.

Hipoteza 4: V virtualnih skupinah so elementi avtentičnega vodenja prisotni v manjši meri kot v tradicionalnih delovnih ureditvah.

3.3 Metode raziskovanja

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem uporabila deskriptivno oziroma opisno metodo znanstveno-raziskovalnega dela, ki ne posega v proučevane pojave, temveč jih zgolj opazuje, proučuje, analizira, povzema in opisuje. S pomočjo domače ter predvsem tuje strokovne literature sem oblikovala strnjene povzetke obravnavane tematike, ki sem jo razdelila na dva večja sklopa. Prvi sklop se osredotoča na komunikacijo in vodenje v virtualnih skupinah, drugi sklop pa je namenjen preučevanju konstrukta avtentičnega vodenja. Poleg deskriptivne metode sem uporabila tudi metodo komparacije, s katero sem primerjala ugotovitve in poglede različnih avtorjev ter jih z metodo kompilacije združila v celoto.

Empirični del temelji na metodi zbiranja primarnih podatkov, ki sem jih dobila na podlagi anonimnega spletnega vprašalnika. V okviru magistrskega kroga smo s preostalimi študenti v okviru tematske skupine Humanizing Innovation in Digital Work (v sklopu internega projekta Ekonomske fakultete z enakim nazivom) pripravili anketni vprašalnik za skupni zajem podatkov med zaposlenimi na temo Kako oblikovati delo na bolj človeški način. Začetni nagovor je anketirancu zagotovil anonimnost ter podal časovni okvir izpolnjevanja. Vprašalnik smo oblikovali s pomočjo spletnega orodja 1KA. Skupaj s študenti smo ga med zaposlenimi delili na različne načine. Jaz sem ga delila na socialnem omrežju Facebook ter ga neposredno preko elektronske pošte poslala zaposlenim v podjetju, kjer sem takrat delala. Posameznike sem tudi prosila, da vprašalnik posredujejo svojim znancem in sodelavcem. S tem sem uporabila priložnostno vzorčenje in metodo snežne kepe. Odgovore na vprašalnik smo zbirali v mesecu marcu 2019. Vprašalnik je izpolnilo 240 anketirancev, od katerih smo dobili 141 popolnih odgovorov, 99 pa jih je bilo nepopolnih. Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo programa SPSS in potrdila ali zavrnila postavljene hipoteze s t-testom za neodvisne vzorce.

3.4 Oblikovanje in izvedba vprašalnika

V sklopu omenjenega magistrskega kroga smo s študenti v okviru tematske skupine skupaj oblikovali vprašalnik, ki je proučeval, kako v digitalni dobi oblikovati delovno okolje na način, da bo delo čim bolj prijazno zaposlenim, hkrati pa omogočilo organizacijam doseganje trajnostno vzdržnih ciljev. Vprašalnik, ki zajema 31 vprašanj zaprtega in odprtega tipa, je nekoliko daljši, saj pokriva individualna področja raziskovanja vsakega sodelujočega študenta. Vsak študent je pripravil nekaj vprašanj na svojo temo, ki smo jih potem smiselno razvrstili v enovit anonimni vprašalnik.

Moj del vprašalnika zajema 5 vprašanj zaprtega tipa, kar pomeni, da anketiranci ne vpisujejo lastnih mnenj, ampak obkljukajo stopnjo strinjanja ali nestrinjanja s posamezno trditvijo oziroma imajo možnost izbire. Pri treh vprašanjih sem uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico, kjer je anketiranec izbral med sledečimi stopnjami strinjanja: sploh se ne strinjam, pretežno se ne strinjam, niti se strinjam niti se ne strinjam, pretežno se strinjam in popolnoma se strinjam. Vprašanje, ki se je nanašalo na obseg uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije, je ocenjevalo pogostost uporabe s 5-stopenjskimi trditvami: sploh ne, malo, zmerno, pogosto ter zelo pogosto. Vprašanje, ki je preverjalo uporabo načina komunikacije glede na vsebino pogovora, je edino vprašanje, ki je ponujalo možnost izbire med dvema opcijama.

Za preverjanje **hipoteze 1**, ki ugotavlja obseg uporabe IKT pri delu, sem uporabila dva sklopa vprašanj, pri čemer sem s prvim zgolj identificirala virtualne skupine. Prvo vprašanje sem oblikovala na podlagi prispevkov avtorjev Bell in Kozlowski (2002) in Maznevski in Chudoba (2000), ki definirajo virtualne skupine kot skupine, kjer komunikacija poteka pretežno preko IKT. Za namen raziskave sem opredelila virtualne skupine kot skupine, kjer komunikacija v več kot 50 % poteka preko IKT. Drugo vprašanje sem oblikovala na podlagi proučene literature, omenjene v teoretičnem delu, ki obravnava uporabo in vpliv IKT na osebne odnose.

Hipotezo 2a in 2b sem preverjala s sklopom vprašanj, ki sem jih oblikovala s pomočjo naslednjih člankov:

- Rice (1992); Task analyzability, use of new media, and effectiveness: A multi-site exploration of media richness;
- Markus (1994); Electronic mail as the medium of managerial choice;
- King in Xia (1997); Media appropriateness: Effects of experience on communication media choice.

Hipotezo 3 sem preverjala s sklopom vprašanj, ki sem jih sestavila na podlagi člankov:

- Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan in Ragu-Nathan, (2007). The impact of technostress on role stress and productivity;

- Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan in Tu, (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation.

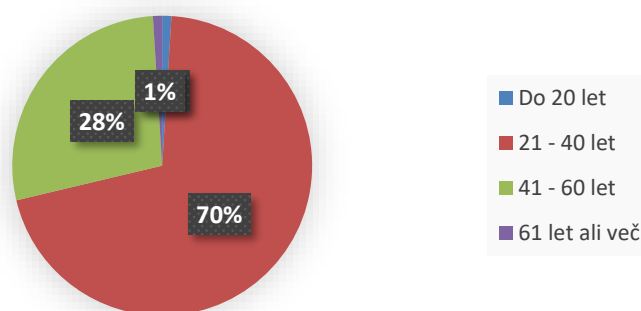
Hipotezo 4 sem preverjala s sklopom vprašanj, ki sem jih oblikovala na podlagi članka Neider in Schriesheim (2011), The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests.

3.5 Opis vzorca

Z anketnim vprašalnikom smo v marcu 2019 zbrali 240 odgovorov. Od tega jih je bilo 141 popolnih in 99 nepopolnih. Vprašalnik je izpolnilo 52 (37 %) moških in 89 (63 %) žensk. Na vprašanje, ali anketiranci pri svojem delu opravljajo vodstvene naloge, je največ anketirancev (60 %) odgovorilo z *ne*. Pritrdilno je odgovorilo nekoliko manj (40 %) anketirancev.

Večina anketirancev (71 %) je starih med 21 in 40 let, 28 % anketirancev je starih med 41 in 60 let. 1 % anketirancev je starih največ 20 let in enak odstotek anketirancev je starih najmanj 61 let.

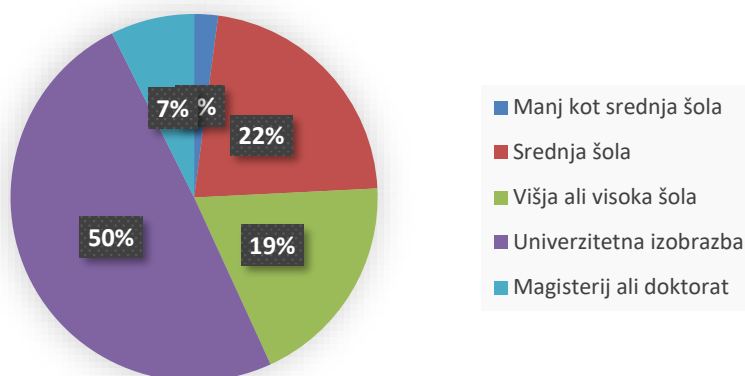
Slika 7: Struktura vzorca glede na starost anketirancev (v %)



Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje strukturo vzorca glede na višino dosežene izobrazbe, kjer je največ (47 %) anketirancev doseglo univerzitetno izobrazbo, sledi 21 % anketirancev s srednjo šolo, 18 % anketirancev ima višjo ali visoko šolo, 12 % anketirancev ima dokončan magistririj ali doktorat, na zadnje mesto pa se uvrščata 2 % anketirancev, ki imata izobrazbo, nižjo od srednje šole.

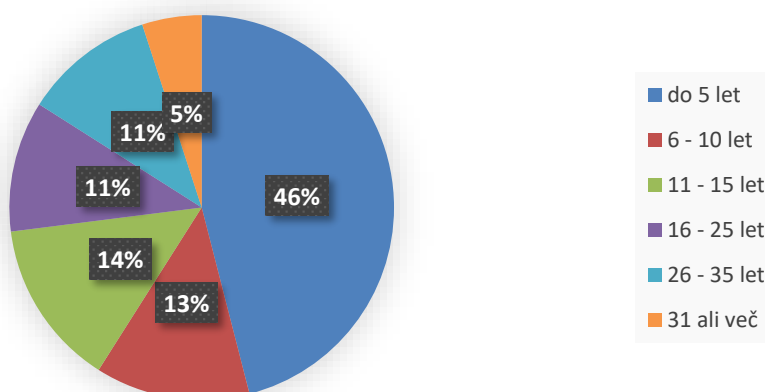
Slika 8: Struktura vzorca glede na višino dosežene izobrazbe (v %)



Vir: lastno delo.

Na spodnji sliki 9 je prikazana struktura vzorca glede na leta delovnih izkušenj anketirancev. V povprečju imajo anketiranci 12 let delovnih izkušenj. Odgovore sem razdelila na 6 kategorij: do 5 let, od 6 do 10 let, od 11 do 15 let, od 16 do 25 let, od 26 do 30 let ter 31 ali več let delovnih izkušenj. Največ anketirancev (61) ima 5 let ali manj delovnih izkušenj. Sledijo jim anketiranci (19), ki imajo od 11 do 15 let izkušenj, 18 anketirancev ima od 6 do 10 let izkušenj, nekoliko manj (15) pa je anketirancev, ki imajo od 16 do 25 in od 26 do 30 let izkušenj. Na zadnje mesto se uvrščajo anketiranci (6), ki imajo nad 31 let delovnih izkušenj.

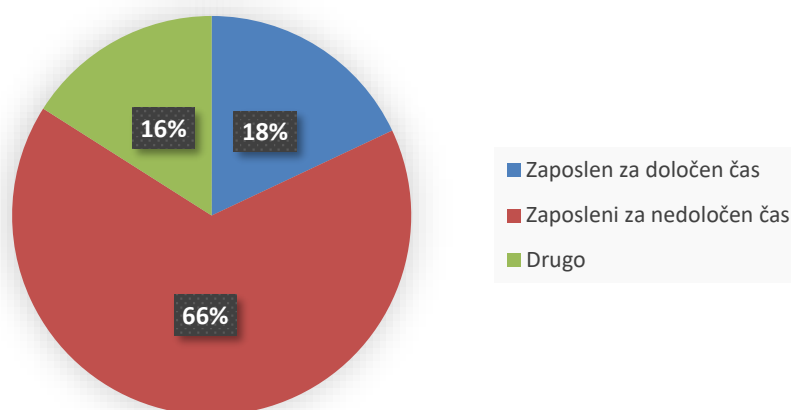
Slika 9: Struktura vzorca glede na delovne izkušnje (v %)



Vir: lastno delo.

Na vprašanje o statusu zaposlitve je 92 (66 %) anketirancev odgovorilo, da so zaposleni za nedoločen čas, 25 (18 %) anketirancev je odgovorilo, da so zaposleni za določen čas, 22 (9 %) anketirancev pa se je opredelilo pod drugo (samozaposlen, samostojni podjetnik, študent, nezaposlen ali invalid).

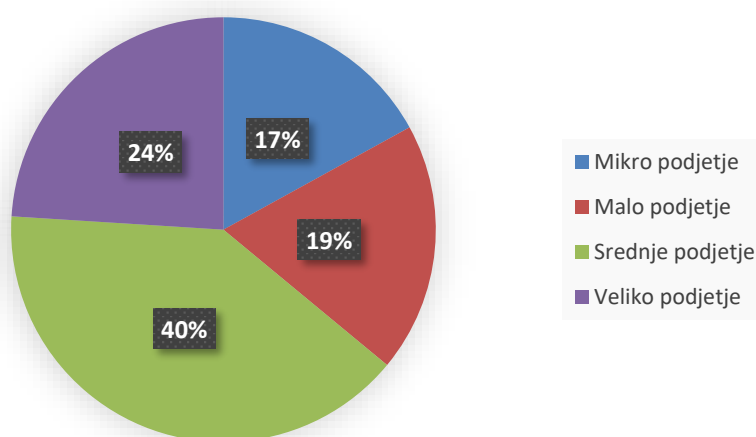
Slika 10: Struktura vzorca glede na status zaposlitve (v %)



Vir: lastno delo.

Spodnja slika prikazuje strukturo vzorca glede na velikost podjetja, v katerem anketiranci delujejo. Največ anketirancev (40 %) deluje v srednje velikem podjetju (50–249 zaposlenih), sledijo anketiranci (24 %), ki delujejo v velikem podjetju (250 in več zaposlenih), nekoliko manj je anketirancev (19 %), ki delujejo v majhnem podjetju (od 10 do 49 zaposlenih). Na zadnje mesto se uvrščajo anketiranci (17 %), ki delujejo v mikro podjetju (od 0 do 9 zaposlenih).

Slika 11: Struktura vzorca glede na velikost podjetja, v katerem delujejo anketiranci (v %)



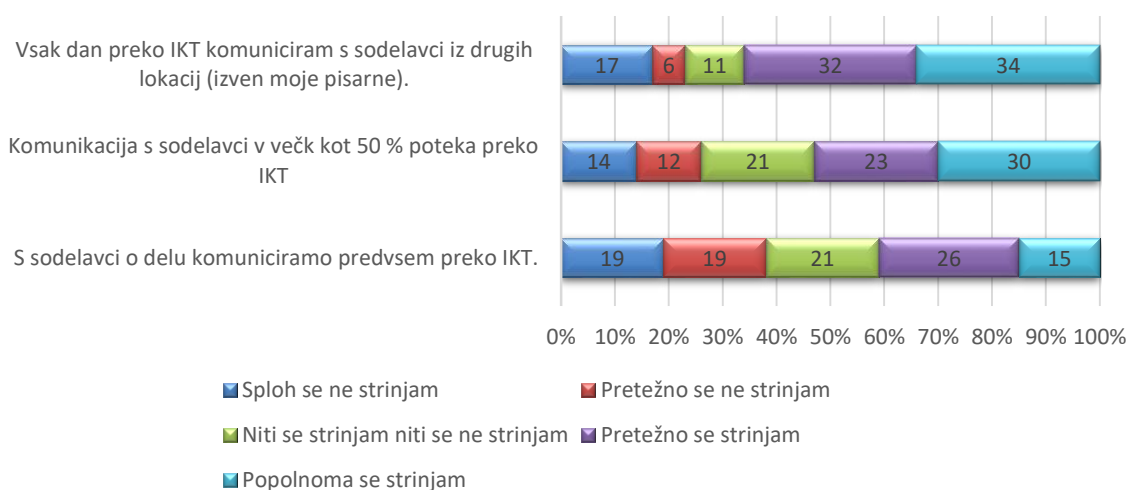
Vir: lastno delo.

4 REZULTATI RAZISKAVE

4.1 Analiza rezultatov

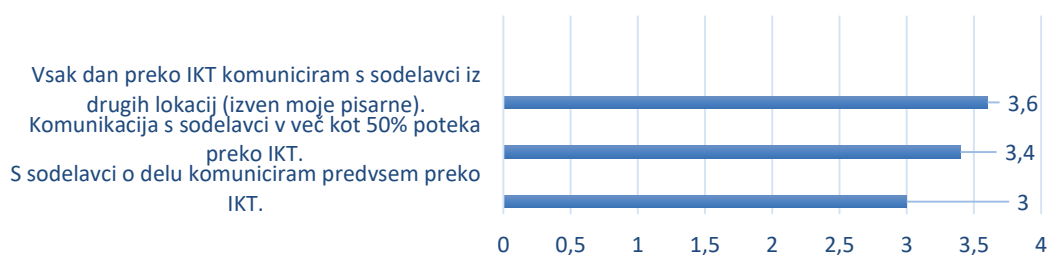
Prvi sklop zajema dve vprašanji, s katerima sem analizirala razširjenost in obseg uporabe IKT pri delu. Obe vprašanji sta sestavljeni na podlagi 5-stopenjske Linkartove lestvice. S prvim vprašanjem, ki obsega tri trditve, sem identificirala virtualne skupine. Na prvo zaporedno trditev je odgovorilo 161 anketirancev, na ostali dve pa 155. Anketiranci so se v povprečju (3,6) najbolj strinjali s trditvijo, ki govori o tem, da anketiranci vsak dan preko IKT komunicirajo s sodelavci iz drugih lokacij (izven svoje pisarne). 54 (34 %) anketirancev se je s trditvijo popolnoma strinjalo, 52 (34 %) se je pretežno strinjalo, 17 (11 %) se ni niti strinjalo niti ne strinjalo, 10 (6 %) se pretežno ni strinjalo in 28 (17 %) se sploh ni strinjalo. Trditev o komunikaciji, ki v več kot 50 % poteka preko IKT, je dosegla povprečno stopnjo strinjanja 3,4, pri čemer se je 47 (30 %) anketirancev popolnoma strinjalo, 36 (23 %) pretežno strinjalo, 32 (21 %) se jih ni niti strinjalo niti ne strinjalo, 13 (12 %) se jih pretežno ni strinjalo in 21 (14 %) se jih sploh ni strinjalo. Anketiranci so pri trditvi, ki pravi, da njihova komunikacija o delu poteka pretežno preko IKT, dosegli povprečno stopnjo strinjanja 3,0. 24 (15 %) anketirancev se je popolnoma strinjalo s trditvijo, 40 (26 %) se je pretežno strinjalo, 32 (21 %) se ni niti strinjalo niti ne strinjalo, 29 (19 %) se pretežno ni strinjalo in 30 (19 %) se jih popolnoma ni strinjalo. Povprečna vrednost vseh trditev je 3,3. Rezultati so prikazani na slikah 12 in 13.

Slika 12: Odgovori anketirancev o razširjenosti uporabe IKT (v %)



Vir: lastno delo.

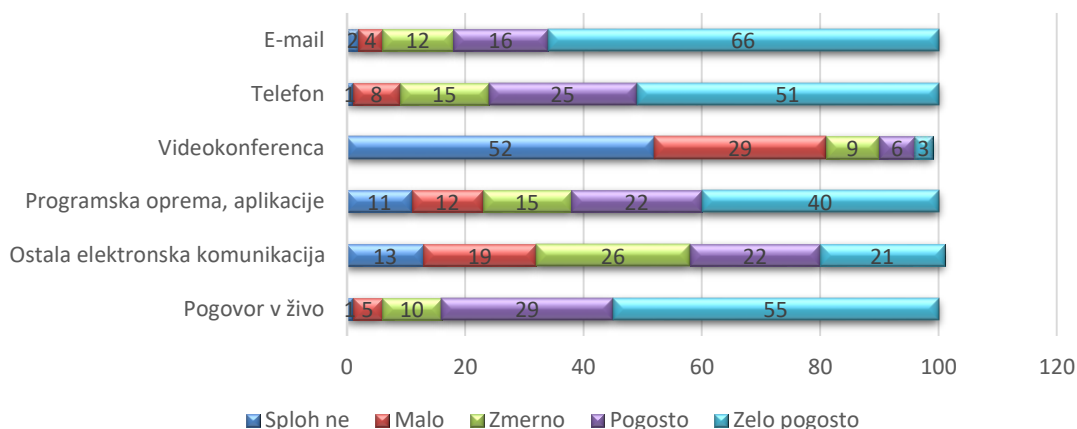
Slika 13: Povprečni rezultati odgovorov anketirancev o razširjenosti uporabe IKT



Vir: lastno delo.

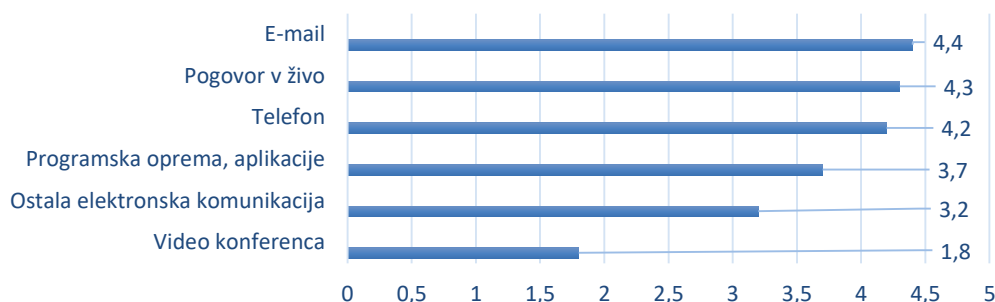
Z drugim vprašanjem, ki obsega 6 trditev, sem preverjala obseg uporabe različnih oblik IKT pri vsakdanjem delu anketirancev. V celoti je na vse trditve odgovorilo 151 posameznikov. Anketiranci so se v povprečju najbolj strinjali (4,4) z zelo pogosto uporabo e-maila pri vsakdanjem delu. 66 % anketirancev pri delu uporablja e-mail zelo pogosto, 16 % pogosto, 12 % zmerno, 4 % malo, 2 % anketirancev pa pri delu e-maila sploh ne uporabljata. Trditvi o uporabi e-maila je sledila trditev o pogovoru v živo s povprečjem 4,3 in trditev o uporabi telefona s povprečjem 4,2. Najnižje (1,8) je bila ocenjena trditev o uporabi videokonference. 3 % anketirancev uporabljajo videokonferenco zelo pogosto, 6 % pogosto, 9 % zmerno, 29 % malo, 52 % pa videokonference sploh ne uporablja. Povprečna vrednost vseh trditev je bila 3,6. Rezultati so prikazani na slikah 14 in 15.

Slika 14: Odgovori anketirancev o obsegu uporabe različnih oblik IKT (v %)



Vir: lastno delo.

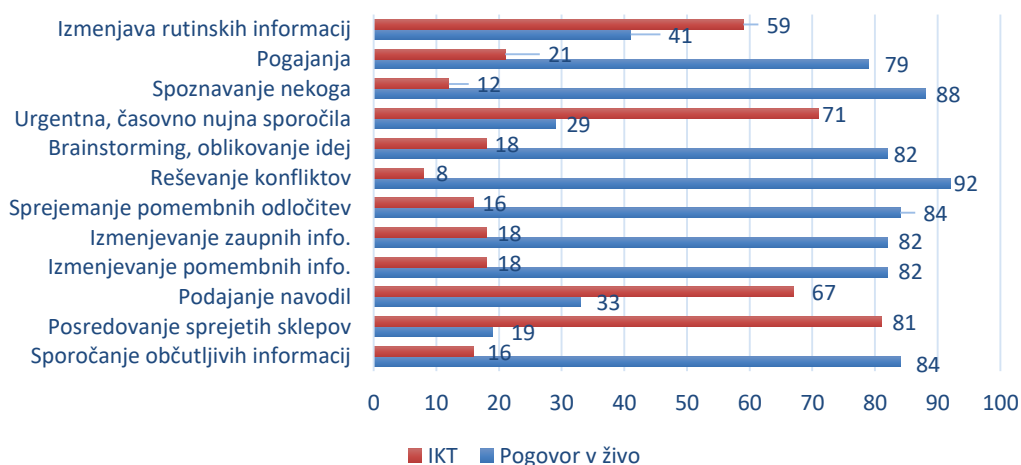
Slika 15: Povprečni rezultati odgovorov anketirancev o obsegu uporabe različnih oblik IKT



Vir: lastno delo.

V drugem sklopu sem preverjala, v katerih delovnih situacijah anketiranci uporabljajo IKT oziroma pogovor v živo. Vprašanje je obsegalo 12 trditev, pri katerih so anketiranci glede na ponujeno trditev izbirali med IKT ali pogovorom v živo. Na to vprašanje je odgovorilo med 154 in 147 anketirancev. Anketiranci IKT največ uporabljajo za posredovanje sprejetih sklepov (81 %), izmenjavo urgentnih, časovno nujnih informacij (71 %) in izmenjavo rutinskih informacij (59 %). IKT najmanj uporabljajo za reševanje konfliktov (8 %), spoznavanje drugih (12 %) in sporočanje občutljivih informacij (npr. odpoved) (16 %). Pogovor v živo anketiranci največkrat uporabljajo pri reševanju konfliktov (92 %), za spoznavanje nekoga (88 %), sporočanje občutljivih informacij (84 %) in sprejemanje pomembnih odločitev (84 %). Pogovor v živo anketiranci najmanj uporabljajo za posredovanje sprejetih sklepov (19 %), izmenjavo urgentnih, časovno nujnih informacij (29 %) ter podajanje navodil (33 %). Celotni rezultati so prikazani na sliki 16.

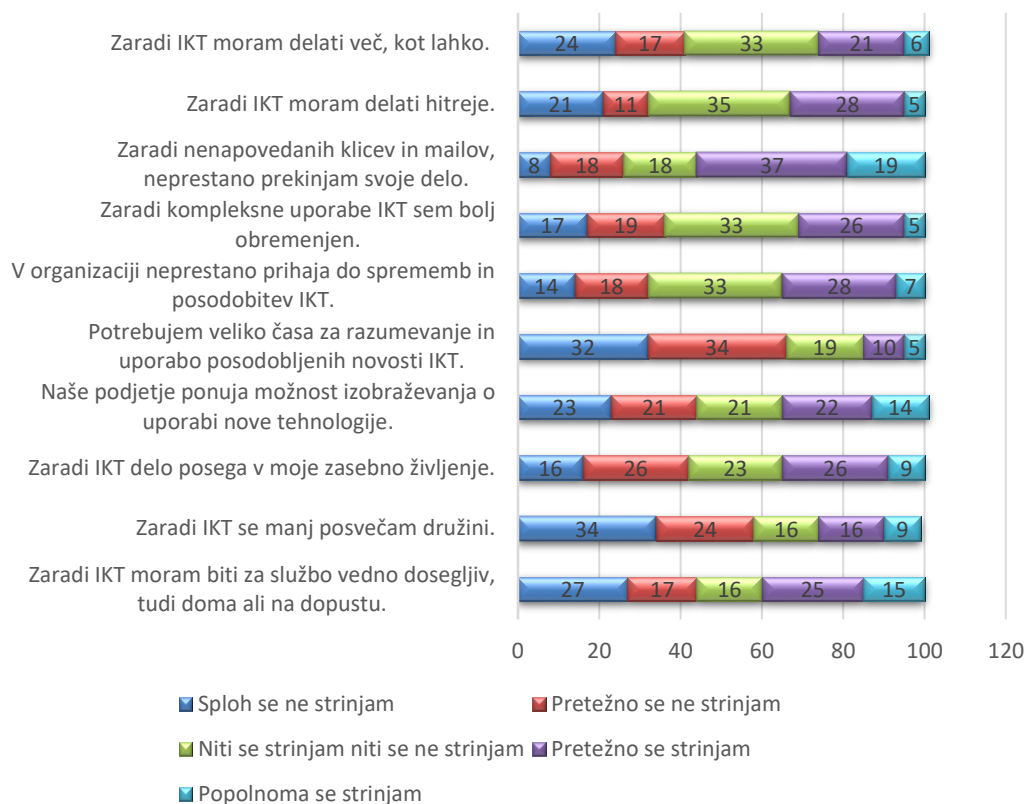
Slika 16: Odgovori anketirancev o načinu komunikacije glede na vsebino pogovora (v %)



Vir: lastno delo.

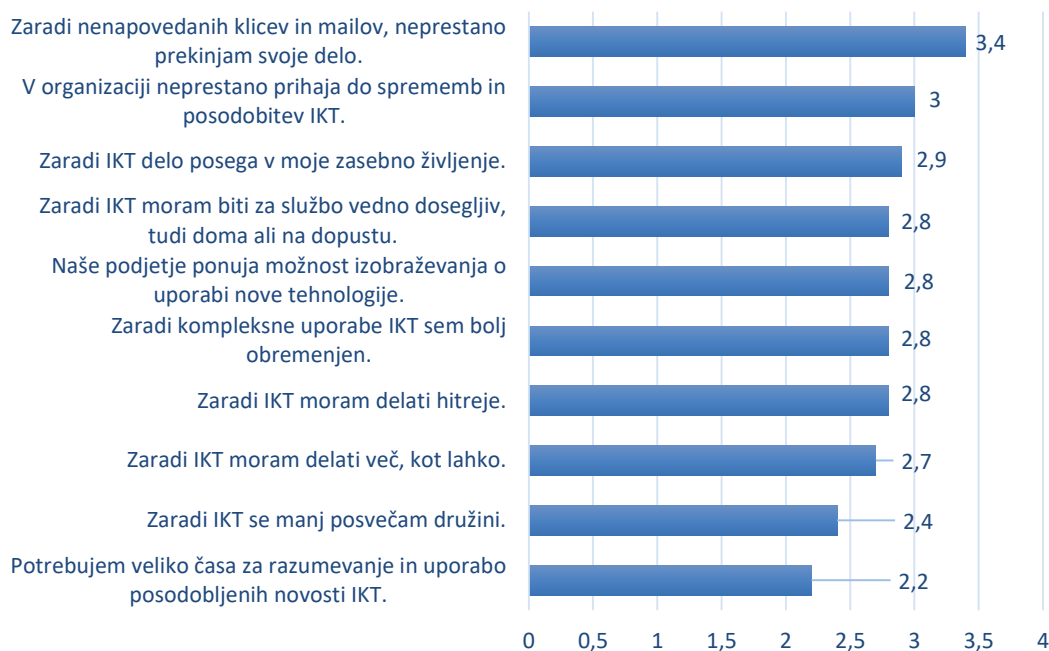
Tretji sklop se navezuje na tehnostres. Anketiranci so ocenili svoje strinjanje z 10 trditvami, ki se nanašajo na različne vidike vpliva IKT na naravo posameznikovega dela. Na zastavljeno vprašanje je odgovorilo med 145 in 139 anketirancev. V povprečju (3,4) so se anketiranci najbolj strinjali s trditvijo, ki pravi, da zaradi nenapovedanih klicev in mailov neprestano prekinjajo svoje delo. S to trditvijo se je popolnoma strinjalo 19 % anketirancev, 37 % se je pretežno strinjalo, 18 % se ni niti strinjalo niti ne strinjalo, 8 % se pretežno ni strinjalo in 18 % se sploh ni strinjalo. Tej trditvi sledi trditev s povprečjem 3,0, ki pravi, da v organizaciji neprestano prihaja do sprememb in posodobitev IKT. Najnižje povprečje (2,2) je dosegla trditev, ki pravi, da uporabnik potrebuje veliko časa za razumevanje in uporabo posodobljenih novosti IKT. S tem se je popolnoma strinjalo 5 % anketirancev, 10 % se je pretežno strinjalo, 19 % se ni niti strinjalo niti ne strinjalo, 34 % se pretežno ni strinjalo in 32 % se sploh ni strinjalo. Povprečna vrednost vseh trditev je bila 2,8. Rezultati so prikazani na slikah 17 in 18.

Slika 17: Odgovori anketirancev o vplivu IKT na naravo posameznikovega dela (v %)



Vir: lastno delo.

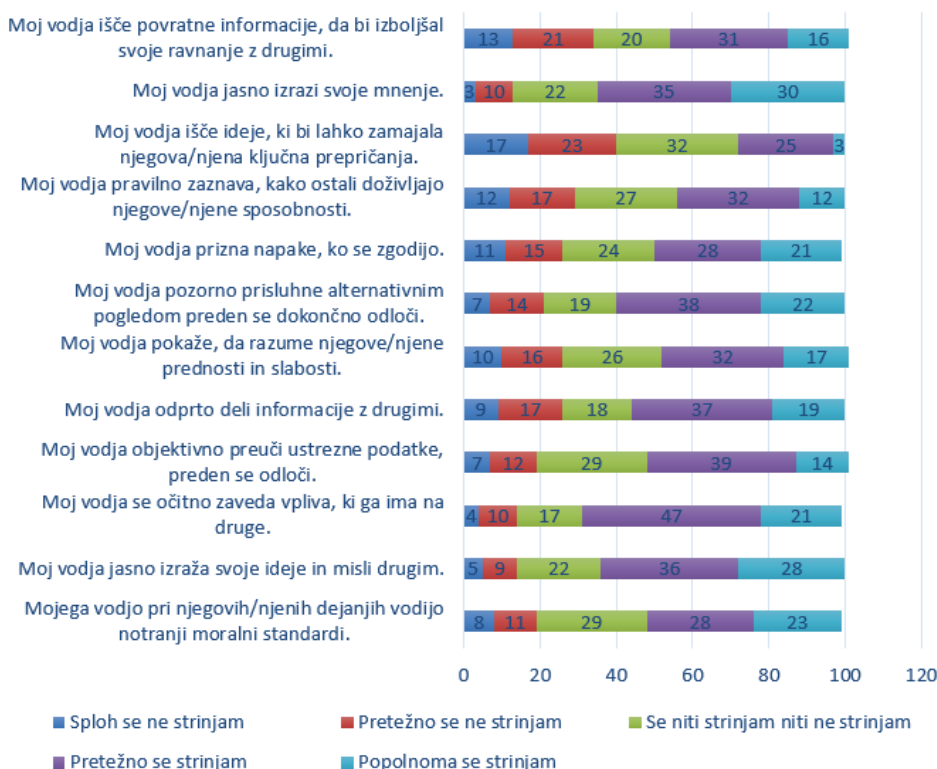
Slika 18: Povprečni rezultati odgovorov anketirancev o vplivu IKT na naravo posameznikovega dela



Vir: lastno delo.

Četrty sklop preverja prisotnost elementov avtentičnega vodenja v organizacijah, kjer anketiranci delujejo. Na vprašanje, ki je sestavljeno iz 12 trditev, je odgovorilo med 160 in 154 anketirancev. V povprečju (3,8) so se anketiranci najbolj strinjali s trditvijo »Moj vodja jasno izrazi svoje mnenje.« S to trditvijo se je 30 % anketirancev popolnoma strinjalo, 35 % se je pretežno strinjalo, 22 % se ni niti strinjalo niti ne strinjalo, 10 % se pretežno ni strinjalo, 3 % anketirancev pa se sploh niso strinjali. Tej trditvi sledita trditvi s povprečjem 3,7, ki pravita »Moj vodja se očitno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.« in »Moj vodja jasno izraža svoje ideje in misli drugim.« Trditev, ki se glede na povprečje strinjanja uvršča najnižje (2,7), se glasi »Moj vodja išče ideje, ki bi lahko zamajale njegova ključna prepričanja.« S to trditvijo se popolnoma strinjajo 3 % anketirancev, 25 % se pretežno strinja, 32 % se niti strinja niti ne strinja, 23 % se pretežno ne strinja in 17 % se sploh ne strinja. Povprečna vrednost vseh trditev je bila 3,1. Rezultati četrtega vprašanja so prikazani na slikah 19 in 20.

Slika 19: Odgovori anketirancev o prisotnosti elementov avtentičnega vodenja (v %)



Vir: lastno delo.

Slika 20: Povprečni rezultati odgovorov anketirancev o prisotnosti elementov avtentičnega vodenja



Vir: lastno delo.

4.2 Preverjanje hipotez

Podatke, ki sem jih dobila na podlagi izvedene ankete, sem analizirala s pomočjo programa SPSS ter z dobljenimi rezultati potrdila ali zavrnila postavljene hipoteze.

Hipoteza 1: V organizacijah, kjer je uporaba IKT bolj razširjena, je manj komunikacije na osebni ravni.

Najprej sem z vprašanjem Q9, ki preverja pogostost uporabe IKT med anketiranci, identificirala virtualne skupine. Na podlagi povprečja teh odgovorov, ki znaša 3,3, sem razdelila vzorec na dve skupini: skupina, katere povprečje je manjše od 3,3, ter (virtualna) skupina, katere povprečje uporabe IKT v organizaciji je večje od 3,3. Skupino, ki je dosegala povprečje nad 3,3, sem poimenovala IKT_skupina. S t-testom neodvisnih vzorcev sem potem preverjala povprečji obeh skupin.

V spodnji tabeli 2 so prikazani pridobljeni podatki. Vrednost t-testa, ki proučuje statistične razlike med povprečji neodvisnih vzorcev, znaša $t = 0,331$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,741$. P-vrednost, ki je večja od 0,05, potrjuje, da razlika med skupinama ni statistično značilna, kar pomeni, da ne morem potrditi hipoteze 1. Na podlagi t-testa ugotavljam, da uporaba IKT v organizaciji ne vpliva na komunikacijo na osebni ravni.

Tabela 2: Rezultati t-testa za neodvisna vzorca glede komunikacije na osebni ravni v različnih skupinah IKT

IKT_skupina		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F-vrednost	Stat. značil.	Dvostran. značilnost	t-vrednost
Pogovor v živo	1,00	63	4,33	1,000	0,189	0,664	0,737	0,337
	2,00	89	4,28	0,904			0,741	0,331

Vir: lastno delo.

Hipoteza 2a: Zaposleni uporabljajo IKT predvsem za administrativna sporočila.

Hipoteza 2b: Zaposleni uporabljajo komunikacijo v živo predvsem za negotove in občutljive teme.

Hipotezi 2a in 2b sem testirala z vprašanjem Q12, ki preverja, kateri način komunikacije anketiranci uporabljajo glede na vsebino pogovora. V SPSS-u sem na podlagi deskriptivne statistike in frekvenc analizirala podatke. Možnost izbire IKT (e-mail, telefon, aplikacije ...) sem opredelila kot 1, pogovor v živo pa kot 2. Zanimalo me je, kateri način komunikacije se večkrat pojavi pri posamezni trditvi.

Iz spodnjih dveh tabel je razvidno, da večina anketirancev pri administrativnih sporočilih uporablja IKT vmesnike, negotova in občutljiva sporočila pa posredujejo preko pogovora v živo. Na podlagi pridobljenih rezultatov potrjujem hipotezo 2.

Tabela 3: Rezultati uporabe komunikacijskih vmesnikov za administrativna sporočila

Administrativna sporočila	IKT (%)	Pogovor v živo (%)
Izmenjava rutinskih informacij.	59,1	40,9
Izmenjava urgentnih, časovno nujnih informacij.	70,7	29,3
Podajanje navodil.	66,7	33,3
Posredovanje sprejetih sklepov.	81,4	18,6

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Rezultati uporabe komunikacijskih vmesnikov za negotova, občutljiva sporočila

Negotova, občutljiva sporočila	IKT (%)	Pogovor v živo (%)
Pogajanja.	21,5	78,5
Spoznavanje nekoga.	12,0	88,0
»Brainstorming«, oblikovanje idej.	18,2	81,8
Reševanje konfliktov.	8,1	91,9
Sprejemanje pomembnih odločitev.	15,5	84,5
Izmenjevanje zaupnih informacij.	17,7	82,3
Izmenjevanje pomembnih informacij.	48,3	51,7
Sporočanje občutljivih informacij (npr. odpoved).	16,2	83,8

Vir: lastno delo.

Hipoteza 3: V organizacijah, kjer je uporaba IKT zelo razširjena, so zaposleni bolj izpostavljeni tehnostresu.

Hipotezo 3 sem preverjala z vprašanjem Q13, ki ugotavlja vpliv uporabe IKT na doživljanje tehnostresa med anketiranci. Tako kot prvo hipotezo sem tudi to preverjala s pomočjo t-testa za neodvisna vzorca, ki omogoča primerjanje dveh neodvisnih spremenljivk. Prva spremenljivka, ki sem jo poimenovala tehnostres, je dosegla povprečje 2,6175, druga spremenljivka pa 2,9166. Vrednost t-testa znaša $t = -2,320$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,041$, kar pomeni, da hipotezo 3 lahko potrdim. Na podlagi dobljenih rezultatov ugotavljam, da uporaba IKT pozitivno vpliva na doživljanje tehnostresa pri zaposlenih.

Tabela 5: Rezultati t-testa za neodvisna vzorca pri vplivu IKT na doživljanje tehnostresa

IKT_skupina		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F-vrednost	Stat. značilnost	Dvostran. značilnost	t-vrednost
Tehnostres	1,00	63	2,6175	0,67328	4,253	0,041	0,041	-2,320
	2,00	83	2,9166	0,83824			0,018	-2,390

Vir: lastno delo.

Hipoteza 4: V virtualnih skupinah so elementi avtentičnega vodenja prisotni v manjši meri kot v tradicionalnih delovnih ureditvah.

Hipotezo sem preverjala z vprašanjem Q7, ki preverja prisotnost elementov avtentičnega vodenja v virtualnih skupinah, katere sem predhodno identificirala z vprašanjem Q9. Ponovno sem odgovore razdelila v dve skupini (IKT skupina in AV skupina), med katerima sem s t-testom neodvisnih vzorcev primerjala povprečji.

V spodnji tabeli 6 so prikazani pridobljeni podatki. Vrednost t-testa, ki proučuje statistične razlike med povprečji neodvisnih vzorcev, znaša $t = -1,688$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,093$. Ker je vrednost p večja od 0,05, razlika med skupinama ni statistično značilna, kar pomeni, da hipoteze 4 ne morem potrditi. Na podlagi t-testa ugotavljam, da so elementi avtentičnega vodenja prisotni tudi v virtualnih skupinah.

Tabela 6: Prisotnost elementov avtentičnega vodenja v virtualnih skupinah

IKT_skupina		N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	F-vrednost	Stat. značilnost	Dvostran. značilnost	t-vrednost
AV	1,00	68	3,2463	0,98161	4,149	0,043	0,093	-1,688
	2,00	93	3,4848	0,80867			0,104	-1,638

Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA

5.1 Interpretacija rezultatov

Na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov sem opravila empirično raziskavo, s katero sem preverjala 4 hipoteze, ki se navezujejo na komunikacijo in avtentično vodenje v virtualnih skupinah. S pomočjo analize sem pripravila rezultate, ki sem jih razporedila glede na posamezno vprašanje ter jih tudi grafično ponazorila. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem dve hipotezi potrdila in dve zavrnila.

Komunikacija, ki v organizacijah poteka preko IKT, je velikokrat enosmerna (npr. elektronska pošta) in osredotočena predvsem na natančen prenos informacij, ki se navezujejo na delo (Hewitt, 2006). S tem se zanemarja spontana komunikacija (Sarbaugh-Thompson & Feldman, 1998), ki med zaposlenimi omogoča odprto izmenjavo idej, misli in občutkov ter posledično oblikuje medosebne odnose in pozitivno organizacijsko klimo. Z odsotnostjo pogovora v živo se pojavlja socialna izolacija, ki onemogoča grajenje medsebojnega zaupanja, oblikovanje skupnih norm in skupinske identitete (Day, Scott & Kelloway, 2010; Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999). Na podlagi tega sem oblikovala prvo hipotezo, ki je preverjala vpliv IKT na komunikacijo na osebni ravni.

Hipotezo 1 sem preverjala s prvima dvema vprašanjema. S prvim vprašanjem sem identificirala anketirance, ki delujejo v virtualnih skupinah. Ker si avtorji niso enotni glede definiranja virtualnih skupin in meje prehoda iz tradicionalne v virtualno skupino, sem se za identificiranje virtualnih skupin osredotočila na zapiske avtorjev Martins, Gilson in Maynard (2004), ki virtualne skupine opredeljujejo kot skupine, kjer komunikacija poteka pretežno preko IKT vmesnikov, ne izključujejo pa pogovora v živo. Postavila sem trditve, ki opredeljujejo virtualne skupine, kot skupine, kjer komunikacija, v več kot 50 % poteka preko IKT, pri čemer posamezniki vsak dan komunicirajo s sodelavci preko IKT ter na splošno s sodelavci o delu komunicirajo predvsem preko IKT. Odgovore na prvo vprašanje sem primerjala z odgovori na drugo vprašanje, ki se nanaša na obseg uporabe IKT oziroma pogovora v živo v organizaciji, kjer anketiranci delujejo. Glede na analizirane podatke in dobljene rezultate hipoteze ne morem potrditi.

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepam, da vpliv IKT na komunikacijo ni tako velik, da bi popolnoma zanemaril osebni stik med zaposlenimi ter docela izoliral uporabnike komunikacijskih vmesnikov. Pri tem si postavljam vprašanje, ali bi morala vzorec še bolj omejiti ter postaviti mejo med prehodom iz tradicionalne v virtualno skupino pri komunikaciji, ki v več kot 75 % poteka preko IKT. Morda bi se morala osredotočiti na anketirance, katerih celotna komunikacija temelji na IKT. Obstaja namreč možnost, da anketiranci med delom res uporabljajo pretežno IKT, vendar njihovo delo obsega aktivnosti in prostore (kopirnica, delo na terenu, pogosti sestanki in skupna izobraževanja,

skupni prostori, skupna kosila ali malice, druženje izven službe ...), ki med zaposlenimi omogočajo spontana srečanja in posledično tudi spontane pogovore, ki ponujajo izmenjavo idej, mnenj, pogledov in povratnih informacij. Upoštevati moramo, da lahko organizacije, v katerih delujejo anketiranci, organizirajo redna srečanja, kjer se zaposleni spoznajo in oblikujejo medosebne odnose, katere lahko potem preko IKT ohranjajo, saj IKT vendarle pozitivno vpliva na ohranjanje medosebnih odnosov, jih pa ne oblikuje (Hewitt, 2006).

Z **drugo hipotezo** sem preverjala, ali zaposleni za administrativna sporočila uporabljajo predvsem IKT ter ali negotove in občutljive teme sporočajo raje v živo. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem hipotezo potrdila. Glede na bogatost prenesene komunikacije zaposleni za sporočanje vsebine, ki zajema čustveno, intuitivno in socialno komponento, raje uporabljajo pogovor v živo kot IKT vmesnike (Andresen, Bergman & Hallén, 2003; Hinds & Kiesler, 1995), ki so primernejši za sporočanje informacij, ki jih prejemnik lahko enostavneje analizira in interpretira (Curran & Casey, 2006; Rice, 1992). Pod administrativna sporočila sem opredelila izmenjavo rutinskih informacij, izmenjavo urgentnih in časovno nujnih informacij, podajanje navodil ter posredovanje sprejetih sklepov.

Pridobljeni rezultati se skladajo z ugotovitvami številnih avtorjev, da je uporaba IKT primernejša za prenos rutinskih informacij (Andresen, Bergman & Hallén, 2003; Rice, 1992). Za izmenjavo urgentnih in časovno nujnih informacij lahko zaposleni uporabijo telefone, saj gre za asinhron vmesnik, ki omogoča izmenjavo velike količine podatkov in takojšno povratno informacijo ne glede na lokacijsko oddaljenost med sogovornikoma (Hinds & Kiesler, 1995).

Anketiranci uporabljajo IKT tudi za podajanje navodil in posredovanje sprejetih sklepov. Iz tega lahko sklepam, da pri tem pogosto uporabljajo elektronsko pošto ali kakšen drug asinhron komunikacijski vmesnik, ki omogoča enostaven prenos velike količine informacij kadarkoli, kjerkoli in komurkoli, pošiljanje enega sporočila več prejemnikom ter prilaganje raznih dokumentov (Andresen, Bergman & Hallén, 2003; Hewitt, 2006). Takšen IKT omogoča prejemniku, da natančno prebere navodila ali sklepe takrat, ko ima čas, in ne potrebuje prekinjati svojega dela, saj se prejeta sporočila hranijo in do njih lahko kadarkoli ponovno dostopa (Andresen, Bergman & Hallén, 2003).

Med negotova in občutljiva sporočila sem opredelila pogajanja, spoznavanje nekoga, »brainstorming«, reševanje konfliktov, sprejemanje pomembnih odločitev, izmenjevanje zaupnih in pomembnih informacij ter posredovanje občutljivih informacij (npr. odpoved). Pridobljene ugotovitve so skladne s teoretičnimi prispevki številnih avtorjev, ki zapisujejo, da je pogovor v živo zaradi bogate komunikacije in zmožnosti takojšne povratne informacije najprimernejši za pogajanja, reševanje konfliktov, naslavljanje

obširnih težav, doseganje kompromisov ter sporočanje osebno občutljivih tem (Hamel, 2005; Morris, Nadler, Kurtzberg & Thompson, 2002; Thompson & Nadler, 2002).

V sklopu **tretje hipoteze** sem preverjala, ali uporaba IKT vpliva na doživljanje tehnostresa pri zaposlenih. Na podlagi pridobljenih rezultatov potrjujem tretjo hipotezo. Ugotavljam, da so anketiranci zaradi IKT primorani delati hitreje in več, kot lahko. Kot so pisali številni avtorji, so zaposleni velikokrat zaradi IKT izpostavljeni večji količini informacij, kot jih lahko obdelajo (Day, Scott & Kelloway, 2010; Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu, 2008; Yin, Ou, Davison & Wu, 2018). Informacijska preobremenjenost na zaposlene deluje zelo stresno in povzroča zaskrbljenost, tesnobo, skeptičnost, izčrpanost in slabo počutje (Bordi, Okkonen, Mäkineniemi & Heikkilä-Tammi, 2018, str. 31).

Prav tako morajo anketiranci svoje delo pogosto prekinjati zaradi nenapovedanih klicev, prejetih sporočil, mailov in ostalih motenj, ki jih povzroča uporaba IKT. Zaradi prekinjanja dela in preusmerjanja pozornosti na drugo delo (telefonski klic, mail ...) zaposleni izgublja rdečo nit in nadzor nad svojim delom, kar še povečuje občutek preobremenjenosti, časovnega pritiska, frustracij in stresa (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007; Yin, Ou, Davison & Wu, 2018). Rezultati moje raziskave se skladajo tudi s teoretičnimi prispevki o poseganju dela v zasebno življenje (Park, Fritz & Jex, 2011; Porter & Kakabadse, 2006). Zaradi IKT se od zaposlenega velikokrat zahteva, da bo dosegljiv tudi izven svojega delovnega časa, kar posameznikom onemogoča, da se miselno odklopijo od dela in spočijejo (Day, Scott & Kelloway, 2010; Park, Fritz & Jex, 2011). Številni anketiranci so se tudi strinjali, da na delovnem mestu pogosto prihaja do sprememb in posodobitev informacijske tehnologije, iz česar lahko sklepam, da porabijo veliko časa za učenje o optimalni uporabi IKT, namesto da bi se osredotočili na delovno nalogo (Fuglseth & Sørenbø, 2014; Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2011).

Vsi analizirani dejavniki povzročajo tehnostres, ki pri zaposlenih pušča emocionalne in kognitivne posledice. Pojavljajo se miselne težave in blokade pri opravljanju nalog, slabša se osredotočenost, večja se raztresenost, nepotrpežljivost in ostale frustracije, zaradi katerih zaposleni doživijo stres in izčrpanost, kar posledično negativno vpliva na delovno učinkovitost in zadovoljstvo pri delu (Bordi, Okkonen, Mäkineniemi & Heikkilä-Tammi, 2018).

S **četrto hipotezo** sem preverjala, ali so elementi avtentičnega vodenja v virtualnih skupinah prisotni v manjši meri kot v tradicionalnih skupinah. Zaradi fizične odsotnosti in socialne izoliranosti članov virtualnih skupin (DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004) sem namreč predpostavljala, da avtentičen vodja s svojim transparentnim vedenjem na sledilce vpliva težje kot v tradicionalnih skupinah, kjer je vodja fizično prisoten in lahko s komunikacijo v živo ter z zgledom oblikuje celotno organizacijsko klimo. Vendar

na podlagi pridobljenih rezultatov hipoteze ne morem potrditi. Tako kot pri prvi hipotezi lahko tudi tukaj izpostavim precej nizko postavljeno mejo med tradicionalnimi in virtualnimi skupinami, kjer sem uporabila vzorec, ki v več kot 50 % komunicira preko IKT. Iz tega sledi, da v skoraj 50 % komunikacija lahko poteka v živo, kar pomeni, da ima vodja veliko priložnosti za neposredno vplivanje na sledilce preko interakcije v živo.

Teoretični prispevki številnih avtorjev opisujejo avtentične vodje kot posameznike, ki se globoko zavedajo svojih občutkov, osebnosti, stališč, načina mišljenja, vrednot in prepričanj, na podlagi katerih temelji njihovo odločanje, vedenje in interakcije z zaposlenimi (Avolio & Gardner 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentične vodje s transparentnim vedenjem in odločanjem na podlagi lastnih prepričanj svojim zaposlenim predstavljajo zgled (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Na podlagi tega in dobljenih rezultatov moje raziskave lahko sklepam, da se transparentno vedenje in sprejete odločitve, ki so skladne z notranjimi načeli vodje, odražajo v celotni organizaciji in niso nujno posredovane zgolj z neverbalnimi znaki komunikacije v živo. Sprejete odločitve in vsesplošno avtentično ravnanje vodje vpliva na celotno organizacijo ne glede na to, ali je posredovano preko IKT ali izrečeno v živo. Iz dobljenih rezultatov lahko torej sklepam, da je avtentičnost vodje širše prisotna v organizaciji kot zgolj posredovana preko osebne interakcije. Da sledilec začuti in opazi avtentičnost vodje, ni izključno potrebna komunikacija v živo, saj se elementi avtentičnosti odražajo v celotni organizaciji. Pridobljeni rezultati in ugotovitve, ki sem jih preverjala s četrto hipotezo, sovpadajo z raziskavo avtorja Hogue (2015), ki je proučeval vpliv transformacijskega vodenja v virtualni skupini in prišel do ugotovitev, da obstaja močna in pozitivna povezava med transformacijskim vodenjem in učinkovitostjo zaposlenih v virtualnem okolju.

5.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo na podlagi pregleda obstoječe literature in empirične raziskave prispeva k boljšemu razumevanju avtentičnega vodenja in komunikacije v virtualnih skupinah. Ker komunikacijske tehnologije v organizacijah predstavljajo vedno večji temelj poslovanja, je pomembno podrobnejše proučevanje njihovega vpliva na zaposlene in celotno delovanje organizacije. Treba se je namreč zavedati, da se z uvedbo informacijsko-komunikacijske tehnologije v podjetjih spreminja način poslovanja, delovanja in komuniciranja. Nikakor ne gre zanemariti sprememb, ki jih tehnologija prinaša, čeprav so te na videz zgolj pozitivne. Čeprav management vidi v uvedbi nove tehnologije v posameznikovo delo zgolj napredek, ki bo lajšal njegovo delo in povečal učinkovitost, se je treba zavedati tudi negativnih dejavnikov, ki bodo posredno vplivali na zaposlenega in njegovo počutje. Pomembno je prepoznavanje in reševanje morebitnih negativnih vplivov tehnoloških sprememb, preden pustijo dolgotrajne posledice na zaposlene. Magistrsko delo prispeva k razumevanju boljših strategij, ki jih uporabljajo vodje v virtualnih

skupinah za izgradnjo in ohranjanje zaupanja med člani skupine, kar posledično vpliva na večjo uspešnost in produktivnost celotne organizacije.

Z izvedeno raziskavo sem potrdila teoretične prispevke različnih avtorjev in predpostavke, da so v organizacijah, kjer je uporaba IKT zelo razširjena, zaposleni bolj izpostavljeni tehnostresu ter da zaposleni IKT uporabljajo predvsem za sporočanje administrativnih sporočil, negotove in občutljive teme pa posredujejo predvsem v živo. S proučevanjem prisotnosti elementov avtentičnega vodenja v virtualnih skupinah sem združila dve aktualni temi, ki doslej še nista bili neposredno povezani. Na podlagi pridobljenih rezultatov izvedenega vprašalnika ugotavljam, da se teoretični prispevki o avtentičnem vodenju številnih avtorjev (Avolio in Gardner, 2005; Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Shamir & Eilam, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008) lahko implicirajo tudi na virtualne in ne samo na tradicionalne skupine.

Ugotovitev, da so elementi avtentičnega vodenja prisotni tudi v virtualnih skupinah, predstavlja veliko rešitev za virtualne skupine. Zaradi odsotnosti osebnega stika je namreč vzpostavljanje medsebojnega zaupanja v virtualnih skupinah velik problem (Holton, 2001; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007; Owonikoko, 2016), ki velikokrat onemogoča optimalno sodelovanje članov skupine. Avtentično vodenje, katerega eden izmed glavnih rezultatov je prav zaupanje, lahko zato pozitivno vpliva na delovanje virtualnih skupin.

Magistrsko delo pomembno prispeva k razumevanju opisane problematike, izpostavi kritične aspekte opisanih konstruktov ter vsebuje smernice za bralce in predvsem za vodje s priporočili, kako ravnati, da bi zmanjšali negativne vplive IKT na zaposlene in celotno organizacijo. S primerjavo ugotovitev številnih avtorjev in izpostavljanjem njihove protislovnosti ter povzemanjem nekaterih kritik moje delo pomembno prispeva tudi k znanstveni stroki in strokovni literaturi.

5.3 Priporočila za management

Na podlagi predelane znanstvene in strokovne literature o avtentičnem vodenju in virtualnih skupinah ter ugotovitev izvedene raziskave v nadaljevanju podajam pomembne smernice in priporočila za vodstvo organizacij, v katerih komunikacija v večini poteka preko IKT. Vsekakor je pomembno, da organizacije vedno stremijo k napredku in potrebnim izboljšavam delovanja ter predvsem vodenja zaposlenih.

Vsak način komuniciranja je po svoje bogat in ponuja prednosti, ki jih drugi mediji ne (Markus, 1994). Zato je pomembno, da vodja omogoči virtualnim udeležencem več komunikacijskih tehnologij, med katerimi lahko izbirajo. Prav tako je pomembno, da zna

tudi sam vodja prepoznati in oceniti, kateri komunikacijski vmesnik (bogat ali ne, sinhron ali asinhron) je najprimernejši glede na vsebino sporočila, prisotnost ali odsotnost prejemnika, nujnost sporočila in ostale dejavnike, ki vplivajo na pravilno izbiro vmesnika IKT oziroma pogovora v živo. Pri izbiri IKT in delegiranju nalog mora vodja upoštevati tudi osebne lastnosti posameznika, njegovo starost, osebnost ter pretekle izkušnje z uporabo IKT (Saunders, Wiener, Klett & Sprenger, 2017), kajti v nasprotnem primeru lahko pride do informacijske preobremenjenosti in tehnostresa. K preobremenjenosti z IKT lahko prispeva tudi kvarjenje in nepravilno delovanje tehnologije, zato je pomembno, da večje organizacije vzpostavijo informacijskotehnološki (angl. IT) oddelek (angl. help-desk), ki bo zaposlenim vedno na voljo za morebitno pomoč pri uporabi IKT ter odpravljanju tehničnih težav (Fuglseth & Sørebo, 2014). V manjših organizacijah je dovolj, da vodja poskrbi za izobraževanje o uporabi razpoložljivih tehnologij ter spodbuja sodelovanje, deljenje znanja in medsebojno pomoč pri uporabi IKT (Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007).

Virtualne skupine kličejo po novih pristopih vodenja geografsko razpršenih sledilcev (Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007). Avtorji v ospredje vodenja virtualnih skupin postavljajo optimalno koordinacijo in časovno usklajevanje zaposlenih, posredovanje jasnih ciljev in vizije, kreiranje motivacije, nudenje podpore zaposlenim ter predvsem oblikovanje zaupanja med člani, ki zaradi odsotnosti osebnega stika predstavlja največji izziv (Holton, 2001; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Owonikoko, 2016). Pomembno je, da vodje virtualnih skupin oblikujejo pozitivno organizacijsko klimo, ki bo spodbujala sodelovanje med zaposlenimi (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Za lažje oblikovanje zaupljivih medosebnih odnosov in razvoj organizacijske identitete je pomembno, da vodja organizira večkratna srečanja ali dogodke (angl. team building), na katerih se bodo člani virtualnih skupin bolje spoznali ter delili svoja mnenja o skupnih ciljih in nadaljnjem sodelovanju (Holton, 2001; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Owonikoko, 2016).

Kljub fizični odsotnosti in tehnološko posredovani komunikaciji pridobljeni rezultati opravljene raziskave potrjujejo vpliv avtentičnega vodenja tudi v virtualnih skupinah. Avtentično vodenje, ki na podlagi voditeljeve integritete in konsistence osebnih načel s transparentnim vedenjem v sledilcih oblikuje zaupanje in motivacijo za doseganje organizacijskih ciljev (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008), pozitivno vpliva na delovno uspešnost, učinkovitost, pripadnost in zavzetost sledilcev ter njihovo zadovoljstvo pri delu (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Zato je pomembno, da vodje razvijajo in s pozitivnim modeliranjem posredujejo elemente avtentičnega vodenja svojim sledilcem tudi v virtualnih skupinah. Vodje naj se osredotočajo predvsem na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala in posledično oblikovanje avtentičnih posameznikov, ki bodo imeli globoko zavedanje sebe in svoje okolice.

5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnjo raziskavo

Kot že omenjeno, so si številni raziskovalci neenotni glede definicije virtualnih skupin oziroma kdaj tradicionalna skupina postane virtualna (Martins, Gilson & Maynard, 2004). Za potrebe raziskave sem sama določila mejo prehoda iz tradicionalne v virtualno skupino, za katero menim, da sem jo postavila prenizko. V vprašalniku sem identificirala virtualne skupine kot skupine, v katerih komunikacija v več kot 50 % poteka preko IKT. To pomeni, da imajo zaposleni še vedno veliko priložnosti, da vzpostavijo osebne interakcije skozi komunikacijo v živo, ki v tem primeru poteka v skoraj 50 % celotne komunikacije. Na ta način imajo tudi vodje veliko priložnosti za postavljanje neposrednega zgleda, vplivanje in izražanje svoje avtentičnosti med zaposlenimi. Če poteka komunikacija v živo v skoraj 50 % celotne komunikacije, lahko zaposleni oblikujejo medosebne odnose in posledično tudi zaupanje. Na podlagi tega predlagam, da nadaljnje raziskave postavijo višjo mejo prehoda iz tradicionalne v virtualno skupino ter s tem raziskujejo vzorec, v katerem komunikacija poteka v več kot 80 % preko IKT in so srečanja v živo veliko redkejša.

Na podlagi izpostavljenega problema predlagam tudi, da se prihodnji raziskovalci osredotočijo še na natančnejše določanje meje prehoda iz tradicionalne v virtualno skupino. Menim namreč, da stopnja virtualnosti pomembno vpliva na vzpostavljane medosebnih odnosov, zaupanja, motiviranja in predvsem načina vodenja. Zanimivo bi bilo tudi vedeti, pri kakšni stopnji virtualnosti se priporočajo različni načini in strategije vodenja.

Predlagam tudi raziskovanje in primerjavo med dolgoročno ter kratkoročno oblikovanimi virtualnimi skupinami. Virtualne skupine, ki so kratkoročno oblikovane samo za določen projekt, verjetno delujejo nekoliko drugače oziroma se med člani in vodjo vzpostavljajo drugačni odnosi. Zanimivo bi bilo ugotoviti, ali se v kratkoročnih virtualnih skupinah lahko oblikujejo medosebni odnosi in razvije zaupanje. Zaupanje in oblikovanje odnosov namreč zahteva veliko časa, predvsem ko je komunikacija omejena na IKT. Zanimivo bi bilo tudi posamezno raziskati vzpostavljane zaupanja v virtualnih skupinah.

Pri proučevanju stila vodenja se moja raziskava osredotoča zgolj na avtentičen stil vodenja. Ker z razvojem tehnologije vedno več organizacij postaja virtualnih, bi bilo zanimivo raziskati, ali v virtualnih skupinah prihajajo do izraza tudi drugi stili vodenja ter kateri stil bi bil najbolj primeren in učinkovit za virtualne skupine.

Skladno s predlogi številnih avtorjev (Cha in drugi, 2019; Shami & Eilam, 2005) bi bilo treba natančneje definirati tudi avtentično vodenje, saj se še vedno pojavljajo velika odstopanja med opisi in definicijami različnih avtorjev. Prav tako na podlagi zadnje

študije (Cha in drugi, 2019) predlagam nadaljnje proučevanje avtentičnega vodenja skozi daljše obdobje ter opazovanje, ali se avtentično vedenje bistveno spreminja skozi čas.

SKLEP

Osnovni cilj magistrskega dela je bil analizirati vpliv informacijsko-komunikacijske tehnologije na komunikacijo in delovanje zaposlenih, proučiti način vodenja v virtualnem delovnem okolju ter preveriti, ali se elementi avtentičnega vodenja pojavljajo tudi v virtualnih skupinah. Za doseg zastavljenega cilja sem najprej na podlagi domače in tuje strokovne literature proučila informacijskotehnološko posredovano komunikacijo, dejavnike virtualnih skupin ter definicije in opredelitve avtentičnega vodenja. Proučene konstrukte sem v nadaljevanju tudi empirično preverila.

Najpogostejši vmesnik IKT, ki ga zaposleni uporabljajo pri komuniciranju, je elektronska pošta (Hewitt, 2006). Čeprav gre za asinhroni vmesnik, ki ponuja številne prednosti, je komunikacija še vedno precej omejena (Hinds & Kiesler, 1995). Pri uporabi IKT velikokrat prihaja do napak v komunikaciji, nepravilne in pretirane uporabe, odsotnosti osebnega stika ter ostalih negativnih dejavnikov, ki lahko vodijo v informacijsko preobremenjenost in tehnostres (Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012; Hamel, 2005; Ragu-Nathan, Tarafdar, Ragu-Nathan & Tu, 2008). Informacijska preobremenjenost in tehnostres povzročata nezadovoljstvo med zaposlenimi, zmanjšano učinkovitost, manjšo zavzetost, preobremenjenost, izgorelost in zdravstvene težave (Bordi, Okkonen, Mäkinen & Heikkilä-Tammi, 2018; Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2011). V virtualnih skupinah se poudarja tudi pomen vodenja, ki zaradi odsotnosti osebnega stika pogosto naleti na številne težave (DeRosa, Hantula, Kock & D'Arcy, 2004). Za namene raziskave sem proučevala tudi avtentično vodenje, katerega sestavni elementi so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Rezultati avtentičnega vodenja pri sledilcih so predvsem povečana delovna uspešnost, vložen dodaten trud, zadovoljstvo pri delu, zavzetost in zaupljivi odnosi (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Na podlagi izvedene raziskave sem ugotovila, da vpliv IKT na komunikacijo sicer obstaja, vendar med anketiranci ni bil tako velik, da bi popolnoma zanemaril medosebni stik med zaposlenimi in docela izoliral uporabnike komunikacijskih vmesnikov. Vsekakor ne gre zanemariti niti spontanega srečanja med zaposlenimi, ki prav tako pomembno vplivajo na počutje in zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovila sem tudi, da skladno s proučevano teorijo zaposleni uporabljajo IKT predvsem za prenos administrativnih in rutinskih sporočil, ki jih je lažje analizirati in interpretirati, negotove in občutljive teme pa sporočajo raje v živo, kjer lahko podajo takojšnjo povratno informacijo, bolje vplivajo na sogovornika ter takoj razjasnijo negotovosti, dvoumnosti

in nejasnosti sporočila. S tretjo hipotezo sem potrdila tudi teoretične predpostavke o doživljanju tehnostresa zaradi uporabe IKT.

Pomemben prispevek magistrskega dela je v proučevanju prisotnosti elementov avtentičnega vodenja v virtualnih skupinah. Združila sem dve aktualni temi, ki do sedaj še nista bili neposredno povezani. V virtualnih skupinah se vodje zaradi odsotnosti osebne interakcije in socialne izoliranosti zaposlenih pogosto srečujejo s težavami pri grajenju pozitivne organizacijske klime, vzpostavljanju medsebojnega zaupanja in oblikovanju medsebojnih odnosov med sledilci. Na podlagi tega sem predvidevala, da virtualni vodja z zgledom in transparentnim vedenjem ne more vplivati na svoje sledilce in oblikovati avtentične posameznike, rezultati raziskave pa so pokazali nasprotno. Glede na raziskavo so med anketiranci, pri katerih komunikacija v večini poteka preko IKT, prisotni tudi elementi avtentičnega vodenja. Iz tega sledi, da je tudi v virtualnih skupinah mogoče, da vodja z globokim samozavedanjem sebe in svoje okolice s sprejemanjem etičnih in moralnih odločitev ter ravnanjem skladno s svojimi prepričanji pozitivno vpliva na delovno učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih. S tem se pokaže odlična rešitev za vodje virtualnih skupin, ki se soočajo s problemi, ki jih avtentično vodenje lahko odpravi.

Na podlagi predelane literature in opravljene raziskave lahko delno potrdim temeljno tezo, ki pravi, da informacijsko-komunikacijska tehnologija pomembno vpliva na način komuniciranja in vodenja v virtualnih skupinah. Čeprav prve hipoteze, ki pravi, da je v organizacijah zaradi IKT manj osebne komunikacije, ne morem potrditi, lahko na podlagi druge in tretje hipoteze ter predelane literature vseeno trdim, da IKT pomembno vpliva na komunikacijo. Čeprav IKT ne izključuje nujno komunikacijo na osebni ravni, še vedno vnese pomembne spremembe v način komuniciranja, ki jih ne moremo prezreti. Prav tako IKT pomembno vpliva na vodenje, ki vodjam virtualnih skupin predstavlja težave in izzive, ki jih v tradicionalnih skupinah niso poznali.

LITERATURA IN VIRI

1. Agboola, T. C. (2013). *Effects of information technology on organizational communication: A case study of a selected healthcare organization*. Tallahassee: The Florida State University.
2. Andresen, E., Bergman, A. & Hallén, L. (2003). Electronic communication in strategic networks. *19th annual IMP Conference*. University of Lugano: Switzerland.
3. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
4. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.

5. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801–823.
6. Avolio, B. J., Luthans, F. & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance* (Working Paper). Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska
7. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207–218.
8. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. izd.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate.
9. Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181–217.
10. Bawden, D. & Robinson, L. (2009). The dark side of information: overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of information science*, 35(2), 180–191.
11. Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49.
12. Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J. P. & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the digital work environment: implications for wellbeing at work. *Nordic journal of working life studies*, 8(S3), 29–48.
13. Bouas, K. S. & Arrow, H. (1995). The development of group identity in computer and face-to-face groups with membership change. *Computer supported cooperative work (CSCW)*, 4(2–3), 153–178.
14. Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Reading, MA: Addison-Wesley.
15. Cameron, A. F. & Webster, J. (2005). Unintended consequences of emerging communication technologies: Instant messaging in the workplace. *Computers in Human behavior*, 21(1), 85–103.
16. Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L., ... & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 633–671.
17. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly*, 16(3), 475–493.
18. Curran, K. & Casey, M. (2006). Expressing emotion in electronic mail. *Kybernetes*, 35(5), 616–631.
19. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. Černe, M. & Penger, S. (2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
21. Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS quarterly*, 355–366.
22. Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *International journal of man-machine studies*, 38(3), 475–487.
23. Davis, A. S., Leas, P. A. & Dobelman, J. A. (2009). Did you get my e-mail? An exploratory look at intercultural business communication by e-mail. *Multinational Business Review*, 17(1), 73–98.
24. Day, A., Paquet, S., Scott, N. & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of occupational health psychology*, 17(4), 473–491.
25. Day, A., Scott, N. & Kelloway, E. K. (2010). Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being. V *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress*, (str. 317–350). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
26. DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N. & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management. Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(2–3), 219–232.
27. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
28. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Ebrahim, A. N., Ahmed, S. & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian journal of basic and applied sciences*, 3(3), 2653–2669.
30. Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569–589.
31. Eppler, M. J. & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS and related disciplines. *The information society*, 20(5), 325–344.
32. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
33. Ford, J. & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463–479.

34. Ford, R. C., Piccolo, R. F. & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34.
35. Fuglseth, A. M. & Sørenbø, Ø. (2014). The effects of technostress within the context of employee use of ICT. *Computers in Human Behavior*, 40, 161–170.
36. Fulk, J. & DeSanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. *Organization science*, 6(4), 337–349.
37. 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.
38. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
39. Gruenfeld, D. & Zander, L. (2011). Authentic leadership can be bad leadership. *Harvard Business Review*, 3.
40. Guinalíu, M. & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 20(1), 58–70.
41. Hamel, S. A. (2005). *Receivers' reactions to dissonant use of communication technology in the workplace: effects on communication strategies and the perceived usefulness of technology*. Austin: The University of Texas.
42. Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
43. Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: A three-factor model. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 78–92.
44. Hinds, P. & Kiesler, S. (1995). Communication across boundaries: Work, structure, and use of communication technologies in a large organization. *Organization science*, 6(4), 373–393.
45. Hogue, R. T. (2015). *Transformational leadership for virtual teams in an information technology organization*. Minneapolis: Walden University.
46. Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team performance management: an international journal*, 7(3/4), 36–47.
47. Hüfken, F. (2011). *Leadership, trust and communication in virtual Teams*. Tilburg: Tilburg University.
48. Hunsaker, P. L. & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 86–101.
49. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394.
50. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
51. King, R. C. & Xia, W. (1997). Media appropriateness: Effects of experience on communication media choice. *Decision Sciences*, 28(4), 877–910.

52. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72.
53. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.
54. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541–572.
55. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219–238.
56. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). *Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage*. Lincoln: University of Nebraska-Lincoln.
57. Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives*, 21(1), 60–70.
58. Markus, M. L. (1994). Electronic mail as the medium of managerial choice. *Organization science*, 5(4), 502–527.
59. Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of management*, 30(6), 805–835.
60. Maznevski, M. L. & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization science*, 11(5), 473–492.
61. 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.
62. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
63. Merritt, S. M. & Havill, L. (2016). Electronic and face-to-face communication in mentoring relationships: Recommendations on communication media and frequency of interaction. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(3), 17–19.
64. Middleton, C. A. (2007). Illusions of balance and control in an always-on environment: A case study of BlackBerry users. *Continuum*, 21(2), 165–178.
65. Morris, M., Nadler, J., Kurtzberg, T. & Thompson, L. (2002). Schmooze or lose: Social friction and lubrication in e-mail negotiations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(1), 89–100.
66. Nkwabi, J. M. (2017). *Leadership Development: Assignment 2*. Blantyre: University of the West of Scotland.

67. O'Brien, G. (2011, 5. oktober). *The Challenge of Authentic Leadership*. Pridobljeno 9. decembra 2019 iz <https://business-ethics.com/2011/10/05/1626-the-challenge-of-authentic-leadership/>
68. Oyeleye, O. O. (2013). *Trust and Virtual Teams: The Influence of Leadership Behavior, Communication, and Gender Behavior of Virtual Team Leaders on the Development of Trust in Virtual Teams*. College Park: University of Maryland.
69. Owonikoko, E. A. (2016). *Building and maintaining trust in virtual teams as a competitive strategy*. Minneapolis: Walden University.
70. Park, Y., Fritz, C. & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of occupational health psychology*, 16(4), 457–467.
71. Porter, G. & Kakabadse, N. K. (2006). HRM perspectives on addiction to technology and work. *Journal of Management Development*, 25(6), 535–560.
72. Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6–36.
73. Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information systems research*, 19(4), 417–433.
74. Rice, R. E. (1992). Task analyzability, use of new media, and effectiveness: A multi-site exploration of media richness. *Organization science*, 3(4), 475–500.
75. Rutter, D. R. (1984). *Looking and seeing: The role of visual communication in social interaction*. Chichester: John Wiley & Sons.
76. Sarbaugh-Thompson, M. & Feldman, M. S. (1998). Electronic mail and organizational communication: Does saying “hi” really matter? *Organization science*, 9(6), 685–698.
77. Saunders, C., Wiener, M., Klett, S. & Sprenger, S. (2017). The impact of mental representations on ICT-related overload in the use of mobile phones. *Journal of Management Information Systems*, 34(3), 803–825.
78. Sessa, V. I., Hansen, M. C., Prestridge, S. & Kossler, M. E. (1999). *Geographically dispersed teams: An annotated bibliography*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
79. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395–417.
80. Sivunen, A. (2008). The communication of leaders in virtual teams: expectations and their realisation in leaders' computer-mediated communication. *Journal of eWorking*, 2(1), 47–60.
81. Snyder, C. R., Irving, L. M. & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*, 162, 285–305.

82. Sparrow, P. (1999). Strategy and cognition: Understanding the role of management knowledge structures, organizational memory and information overload. *Creativity and innovation management*, 8(2), 140–148.
83. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
84. Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240–261.
85. Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, 26(4), 62–74.
86. Stark, P. B., (2016, 19. april). *When Authentic Leadership Fails*. Pridobljeno 10. decembra 2019 iz <https://peterstark.com/authentic-leadership-fails/>
87. Steinmueller, E. W. (2000). Will new information and communication technologies improve the 'codification' of knowledge? *Industrial and corporate change*, 9(2), 361–376.
88. Stevenson, W. & Weis McGrath, E. (2004). Differences between on-site and off-site teams: manager perceptions. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(5/6), 127–132.
89. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
90. Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S. & Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113–120.
91. Thompson, L. & Nadler, J. (2002). Negotiating via information technology: Theory and application. *Journal of Social Issues*, 58(1), 109–124.
92. Yin, P., Ou, C. X., Davison, R. M. & Wu, J. (2018). Coping with mobile technology overload in the workplace. *Internet Research*, 28(5), 1189–1212.
93. Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774–800.
94. Walther, J. B. (1992). Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective. *Communication research*, 19(1), 52–90.
95. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
96. Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization science*, 10(6), 777–790.

PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani! Pred vami je anketa, ki so jo pripravili študentje magistrskega programa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Namen ankete je raziskati, kako lahko v digitalni dobi oblikujemo delovno okolje na način, da bo delo čim bolj prijazno zaposlenim, hkrati pa omogočilo organizacijam doseganje trajnostno vzdržnih ciljev. Vprašanja v anketi se nanašajo na vaše lastne zaznave, mnenja in občutke. Ni pravih ali napačnih odgovorov – odgovarjajte, kar se da iskreno. Sodelovanje v anketi je povsem prostovoljne narave; anketa je anonimna, z odgovori se bo ravnalo v skladu z usmeritvami Evropske komisije za etiko v raziskovanju. V primeru vprašanj in nejasnosti se obrnite na enega od mentorjev študentov, ki sodelujejo v projektu – izr. prof. dr. Mateja Černeta (matej.cerne@ef.uni-lj.si) ali doc. dr. Darijo Aleksić (darija.aleksic@ef.uni-lj.si). S klikom na ukaz 'Naslednja stran' boste začeli z izpolnjevanjem ankete.

XDS2a4 – Kakšen je vaš trenutni status?

- ☐ Šolajoči.
- ☐ Delovno aktivni.
- ☐ Neaktivni.
- ☐ Brezposelni.

IF (1) XDS2a4 = [1]

Q1 – Ali opravljate delo preko študentskega servisa?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

Q2 – Prosimo, da označite področje vašega dela.

- ☐ 1 Administracija
- ☐ 2 Bančništvo, zavarovalništvo, finance, računovodstvo in revizija
- ☐ 3 Elektrotehnika, elektronika in telekomunikacije
- ☐ 4 Gostinstvo in turizem
- ☐ 5 Gradbeništvo, geodezija in arhitektura
- ☐ 6 Izobraževanje, kultura in šport
- ☐ 7 Kmetijstvo, gozdarstvo
- ☐ 8 Prodaja in komerciala
- ☐ 9 Kreativa, design
- ☐ 10 Lesarstvo
- ☐ 11 Marketing, PR in mediji
- ☐ 12 Naravoslovje
- ☐ 13 Osebne storitve in varovanje
- ☐ 14 Pravo in družboslovje
- ☐ 15 Prehrambena industrija
- ☐ 16 Proizvodnja
- ☐ 17 Računalništvo in programiranje

- ☐ 18 Tehnične storitve, strojništvo
- ☐ 19 Znanost, tehnologija
- ☐ 20 Zdravstvo
- ☐ 21 Drugo

BLOK (2) (Demografija)

Q7 – Pomislite na svojega vodjo – bodisi neposredno nadrejenega bodisi vodjo na višjih hierarhičnih ravneh. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami, ki ga/jo opisujejo.

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Pretežno se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Moj vodja išče povratne informacije, da bi izboljšal svoje ravnanje z drugimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja jasno izrazi svoje mnenje.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja išče ideje, ki bi lahko zamajale njegova ključna prepričanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja pravilno zaznava, kako ostali doživljajo njegove sposobnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja prizna napake, ko se zgodijo.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja pozorno prisluhne alternativnim pogledom, preden se dokončno odloči.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja pokaže, da razume svoje prednosti in slabosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja odprto deli informacije z drugimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja objektivno prouči ustrezne podatke, preden se odloči.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja se očitno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj vodja jasno izraža svoje ideje in misli drugim.	☐	☐	☐	☐	☐
Moje vodjo pri njegovih dejanjih vodijo notranji moralni standardi.	☐	☐	☐	☐	☐

Q9 – Pogostost uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam.	Pretežno se ne strinjam.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Pretežno se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Vsak dan preko IKT komuniciram s sodelavci iz drugih lokacij (izven moje pisarne).	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikacija s sodelavci v več kot 50 % poteka preko IKT.	☐	☐	☐	☐	☐
S sodelavci o delu komuniciram predvsem preko IKT.	☐	☐	☐	☐	☐

Q11 – To vprašanje se nanaša na obseg uporabe navedene elektronske komunikacije v vašem vsakdanjem delu. Prosimo, da navedete, v kolikšni meri uporabljate določeno obliko tehnologije ali

komunikacijo v živo.

	Sploh ne.	Malo.	Zmerno.	Pogosto.	Zelo pogosto.
E-mail	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon	☐	☐	☐	☐	☐
Videokonferenca	☐	☐	☐	☐	☐
Programska oprema, aplikacije	☐	☐	☐	☐	☐
Ostala elektronska komunikacija	☐	☐	☐	☐	☐
Pogovor v živo	☐	☐	☐	☐	☐

Q12 – Označite, kateri način komunikacije pogosteje uporabljate za navedene vsebine pogovora.

	IKT (e-mail, telefon, aplikacije ...)	Pogovor v živo
Izmenjava rutinskih informacij.	☐	☐
Pogajanja.	☐	☐
Spoznavanje nekoga.	☐	☐
Izmenjava urgentnih, časovno nujnih informacij.	☐	☐
»Brainstorming«, oblikovanje idej.	☐	☐
Reševanje konfliktov.	☐	☐
Sprejemanje pomembnih odločitev.	☐	☐
Izmenjevanje zaupnih informacij.	☐	☐
Izmenjevanje pomembnih informacij.	☐	☐
Podajanje navodil.	☐	☐
Posredovanje sprejetih sklepov.	☐	☐
Sporočanje občutljivih informacij (npr. odpoved).	☐	☐

Q13 – Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami glede tega, kako IKT spreminja naravo vašega dela.

	Sploh se ne strinjam.	Pretežno se ne strinjam.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Pretežno se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Zaradi IKT moram delati več, kot lahko.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi IKT moram delati hitreje.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi nenapovedanih klicev in mailov neprestano prekinjam svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi kompleksne uporabe IKT sem bolj obremenjen.	☐	☐	☐	☐	☐
V organizaciji neprestano prihaja do sprememb in posodobitev IKT.	☐	☐	☐	☐	☐
Potrebujem veliko časa za razumevanje in uporabo posodobljenih novosti IKT.	☐	☐	☐	☐	☐
Naše podjetje ponuja možnost izobraževanja o uporabi nove tehnologije.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi IKT delo posega v moje zasebno življenje.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi IKT se manj posvečam družini.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam.	Pretežno se ne strinjam.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Pretežno se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Zaradi IKT moram biti za službo vedno dosegljiv, tudi doma ali na dopustu.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (2) (Demografija)

XSPOL – Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski

BLOK (2) (Demografija)

XSTAR2a4 – V katero starostno skupino spadate?

- ☐ Do 20 let.
☐ 21–40 let.
☐ 41–60 let.
☐ 61 let ali več.

BLOK (2) (Demografija)

XIZ1a2 – Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ☐ Manj kot srednja šola.
☐ Srednja šola.
☐ Višja ali visoka šola.
☐ Univerzitetna izobrazba.
☐ Magisterij ali doktorat.

BLOK (2) (Demografija)

Q14 – Koliko let delovnih izkušenj imate?

BLOK (2) (Demografija)

Zaposlitev – Kakšen je status vaše zaposlitve?

- ☐ Zaposlen za določen čas.
☐ Zaposlen za nedoločen čas.
☐ Drugo:

BLOK (2) (Demografija)

Velikost – Označite velikost podjetja, v katerem delate.

- ☐ Mikro (od 0 do 9 zaposlenih).
☐ Malo (od 10 do 49 zaposlenih).
☐ Srednje (od 50 do 249 zaposlenih).
☐ Veliko (250 in več zaposlenih).

BLOK (2) (Demografija)

Q15 – Prosimo, da navedete število otrok, ki živijo v vašem gospodinjstvu.

BLOK (2) (Demografija)

Manager – Ali pri svojem delu opravljate vodstvene naloge?

- ☐ Da.
☐ Ne.

Priloga 2: Analiza odgovorov

Q7	Pomislite na svojega vodjo - bodisi neposredno nadrejenega bodisi vodjo na višjih hierarhičnih ravneh. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami, ki ga opisujejo.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Sploh se ne strinjam.	Pretežno se ne strinjam.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Pretežno se strinjam.	Popolnoma se strinjam.	Skupaj				
Q7a	Moj vodja išče povratne informacije, da bi izboljšal svoje ravnanje z drugimi.	20 (13 %)	33 (21 %)	32 (20 %)	50 (31 %)	25 (16 %)	160 (100 %)	160	242	3.2	1.3
Q7b	Moj vodja jasno izrazi svoje mnenje.	5 (3 %)	16 (10 %)	34 (22 %)	54 (35 %)	46 (30 %)	155 (100 %)	155	242	3.8	1.1
Q7c	Moj vodja išče ideje, ki bi lahko zamajale njegova ključna prepričanja.	26 (17 %)	36 (23 %)	50 (32 %)	38 (25 %)	5 (3 %)	155 (100 %)	155	242	2.7	1.1
Q7d	Moj vodja pravilno zaznava, kako ostali doživljajo njegove sposobnosti.	18 (12 %)	27 (17 %)	42 (27 %)	49 (32 %)	19 (12 %)	155 (100 %)	155	242	3.2	1.2
Q7e	Moj vodja prizna napake, ko se zgodijo.	17 (11 %)	24 (15 %)	37 (24 %)	44 (28 %)	33 (21 %)	155 (100 %)	155	242	3.3	1.3
Q7f	Moj vodja pozorno prisluhne alternativnim pogledom, preden se dokončno odloči.	11 (7 %)	21 (14 %)	29 (19 %)	59 (38 %)	34 (22 %)	154 (100 %)	154	242	3.5	1.2
Q7g	Moj vodja pokaže, da razume svoje prednosti in slabosti.	15 (10 %)	24 (16 %)	40 (26 %)	49 (32 %)	26 (17 %)	154 (100 %)	154	242	3.3	1.2
Q7h	Moj vodja odprto deli informacije z drugimi.	14 (9 %)	26 (17 %)	28 (18 %)	57 (37 %)	30 (19 %)	155 (100 %)	155	242	3.4	1.2
Q7i	Moj vodja objektivno prouči ustrezne podatke, preden se odloči.	11 (7 %)	18 (12 %)	44 (29 %)	60 (39 %)	21 (14 %)	154 (100 %)	154	242	3.4	1.1
Q7j	Moj vodja se očitno zaveda vpliva, ki ga ima na druge.	7 (4 %)	16 (10 %)	26 (17 %)	74 (47 %)	33 (21 %)	156 (100 %)	156	242	3.7	1.1
Q7k	Moj vodja jasno izraža svoje ideje in misli drugim.	8 (5 %)	14 (9 %)	34 (22 %)	56 (36 %)	44 (28 %)	156 (100 %)	156	242	3.7	1.1
Q7l	Mojega vodjo pri njegovih dejanjih vodijo notranji moralni standardi.	13 (8 %)	17 (11 %)	45 (29 %)	43 (28 %)	36 (23 %)	154 (100 %)	154	242	3.5	1.2

Q9	Pogostost uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Sploh se ne strinjam.	Pretežno se ne strinjam.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Pretežno se strinjam.	Popolnoma se strinjam.	Skupaj				
Q9a	Vsak dan preko IKT komuniciram s sodelavci iz drugih lokacij (izven moje pisarne).	28 (17 %)	10 (6 %)	17 (11 %)	52 (32 %)	54 (34 %)	161 (100 %)	161	242	3.6	1.4
Q9b	Komunikacija s sodelavci v več kot 50 % poteka preko IKT.	21 (14 %)	19 (12 %)	32 (21 %)	36 (23 %)	47 (30 %)	155 (100 %)	155	242	3.4	1.4
Q9c	S sodelavci o delu komuniciram predvsem preko IKT.	30 (19 %)	29 (19 %)	32 (21 %)	40 (26 %)	24 (15 %)	155 (100 %)	155	242	3.0	1.4

Q11	To vprašanje se nanaša na obseg uporabe navedene elektronske komunikacije v vašem vsakdanjem delu. Prosimo, da navedete, v kolikšni meri uporabljate določeno obliko tehnologije ali komunikacijo v živo.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Sploh ne.	Malo.	Zmerno.	Pogosto.	Zelo pogosto.	Skupaj				
Q11a	E-mail	3 (2 %)	6 (4 %)	18 (12 %)	25 (16 %)	102 (66 %)	154 (100 %)	154	242	4.4	1.0
Q11b	Telefon	2 (1 %)	12 (8 %)	23 (15 %)	38 (25 %)	77 (51 %)	152 (100 %)	152	242	4.2	1.0
Q11c	Videokonferenca	79 (52 %)	44 (29 %)	14 (9 %)	9 (6 %)	5 (3 %)	151 (100 %)	151	242	1.8	1.1
Q11d	Programska oprema, aplikacije	16 (11 %)	18 (12 %)	23 (15 %)	33 (22 %)	61 (40 %)	151 (100 %)	151	242	3.7	1.4
Q11e	Ostala elektronska komunikacija	20 (13 %)	28 (19 %)	39 (26 %)	33 (22 %)	31 (21 %)	151 (100 %)	151	242	3.2	1.3
Q11f	Pogovor v živo	2 (1 %)	8 (5 %)	15 (10 %)	44 (29 %)	83 (55 %)	152 (100 %)	152	242	4.3	0.9

Q12	Označite, kateri način komunikacije pogosteje uporabljate za navedene vsebine pogovora.							
	Podvprašanja	Odgovori			Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		IKT (e-mail, telefon, aplikacije ...)	Pogovor v živo	Skupaj				
Q12a	Izmenjava rutinskih informacij.	91 (59 %)	63 (41 %)	154 (100 %)	154	242	1.4	0.5
Q12b	Pogajanja.	32 (21 %)	117 (79 %)	149 (100 %)	149	242	1.8	0.4
Q12c	Spoznavanje nekoga.	18 (12 %)	132 (88 %)	150 (100 %)	150	242	1.9	0.3
Q12d	Izmenjava urgentnih, časovno nujnih informacij.	106 (71 %)	44 (29 %)	150 (100 %)	150	242	1.3	0.5

Q12e	»Brainstorming«, oblikovanje idej.	27 (18 %)	121 (82 %)	148 (100 %)	148	242	1.8	0.4
Q12f	Reševanje konfliktov.	12 (8 %)	137 (92 %)	149 (100 %)	149	242	1.9	0.3
Q12g	Sprejemanje pomembnih odločitev.	23 (16 %)	125 (84 %)	148 (100 %)	148	242	1.8	0.4
Q12h	Izmenjevanje zaupnih informacij.	26 (18 %)	121 (82 %)	147 (100 %)	147	242	1.8	0.4
Q12i	Izmenjevanje pomembnih informacij.	72 (48 %)	77 (52 %)	149 (100 %)	149	242	1.5	0.5
Q12j	Podajanje navodil.	98 (67 %)	49 (33 %)	147 (100 %)	147	242	1.3	0.5
Q12k	Posredovanje sprejetih sklepov.	118 (81 %)	27 (19 %)	145 (100 %)	145	242	1.2	0.4
Q12l	Sporočanje občutljivih informacij (npr. odpoved).	24 (16 %)	124 (84 %)	148 (100 %)	148	242	1.8	0.4

Q13	Navedite, v kolikšni meri se strinjate z navedenimi trditvami glede tega, kako IKT spreminja naravo vašega dela.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		Sploh se ne strinjam.	Pretežno se ne strinjam.	Niti se strinjam niti se ne strinjam.	Pretežno se strinjam.	Popolnoma se strinjam.	Skupaj				
Q13a	Zaradi IKT moram delati več, kot lahko.	35 (24 %)	24 (17 %)	48 (33 %)	30 (21 %)	8 (6 %)	145 (100 %)	145	242	2.7	1.2
Q13b	Zaradi IKT moram delati hitreje.	30 (21 %)	16 (11 %)	49 (35 %)	39 (28 %)	7 (5 %)	141 (100 %)	141	242	2.8	1.2
Q13c	Zaradi nenapovedanih klicev in mailov prestanem prekinjam svoje delo.	11 (8 %)	25 (18 %)	26 (18 %)	52 (37 %)	27 (19 %)	141 (100 %)	141	242	3.4	1.2
Q13d	Zaradi kompleksne uporabe IKT sem bolj obremenjen.	24 (17 %)	26 (19 %)	46 (33 %)	37 (26 %)	7 (5 %)	140 (100 %)	140	242	2.8	1.1
Q13e	V organizaciji neprestano prihaja do sprememb in posodobitev IKT.	20 (14 %)	25 (18 %)	46 (33 %)	39 (28 %)	10 (7 %)	140 (100 %)	140	242	3.0	1.1
Q13f	Potrebujem veliko časa za razumevanje in uporabo posodobljenih novosti IKT.	45 (32 %)	47 (34 %)	26 (19 %)	14 (10 %)	7 (5 %)	139 (100 %)	139	242	2.2	1.2
Q13g	Naše podjetje ponuja možnost izobraževanja o uporabi nove tehnologije.	32 (23 %)	29 (21 %)	29 (21 %)	31 (22 %)	19 (14 %)	140 (100 %)	140	242	2.8	1.4
Q13h	Zaradi IKT delo posega v moje zasebno življenje.	23 (16 %)	36 (26 %)	33 (23 %)	36 (26 %)	13 (9 %)	141 (100 %)	141	242	2.9	1.2
Q13i	Zaradi IKT se manj posvečam družini.	48 (34 %)	34 (24 %)	23 (16 %)	23 (16 %)	13 (9 %)	141 (100 %)	141	242	2.4	1.3
Q13j	Zaradi IKT moram biti za službo vedno dosegljiv, tudi doma ali na dopustu.	38 (27 %)	25 (17 %)	23 (16 %)	36 (25 %)	21 (15 %)	143 (100 %)	143	242	2.8	1.4