

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL NA
PRIMERU PODJETJA ŠPICA INTERNATIONAL**

Ljubljana, november 2013

ŽAN KOŠNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Žan Košnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital na primeru podjetja Špica International, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sandro Pengler.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 18.11.2013

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1. AVTENTIČNO VODENJE	3
1.1 Vodenje	3
1.2 Avtentično vodenje	4
1.2.1 Koncept avtentičnosti.....	5
1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja	6
1.2.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja	6
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	9
1.3.1 Samozavedanje	10
1.3.1.1 Vrednote	11
1.3.1.2 Identiteta.....	11
1.3.1.3 Čustva.....	11
1.3.1.4 Cilji in motivi	12
1.3.2 Samoregulacija.....	12
1.3.2.1 Ponotranjenje moralnega vidika.....	13
1.3.2.2 Uravnoteženo procesiranje informacij	13
1.3.2.3 Relacijska transparentnost vodij.....	13
1.3.2.4 Avtentično vedenje.....	14
1.3.3 Pozitivni psihološki kapital	14
1.3.4 Lasten pozitiven razvoj.....	15
1.3.5 Procesi vedenja v vodenju.....	15
1.3.6 Organizacijski kontekst.....	15
1.4 Avtentični vodja	15
1.4.1 Značilnosti avtentičnih vodij.....	16
1.4.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij	17
1.4.3 Komuniciranje avtentičnih vodij s sodelavci	20
1.5 Avtentično sledenje	20
2. POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL	23
2.1 Pozitivna psihologija	23
2.2 Pozitivno organizacijsko vedenje	23
2.3 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala	24
2.3.1 Tradicionalni kapital	25
2.3.2 Človeški kapital	25
2.3.3 Socialni kapital.....	26
2.3.4 Pozitivni psihološki kapital	27
2.4 Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	28
2.4.1 Upanje	29
2.4.2 Optimizem.....	30
2.4.3 Prožnost.....	31
2.4.4 Samozavest	31

2.5 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala	32
2.5.1 Razvoj upanja.....	32
2.5.2 Razvoj optimizma	33
2.5.3 Razvoj prožnosti	33
2.5.4 Razvoj samozavesti.....	34
3. KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA ŠPICA INTERNATIONAL D.O.O.....	35
3.1 Predstavitev podjetja Špica International d.o.o.	35
3.1.1 Poslanstvo, vizija in kultura podjetja Špica International.....	36
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	36
3.3 Konceptualni model.....	39
3.4 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	41
3.4.1 Avtentično vodenje v podjetju Špica International.....	41
3.4.2 Pozitivni psihološki kapital v podjetju Špica International	46
3.5 Priporočila vodstvu podjetja Špica International	49
SKLEP.....	54
LITERATURA IN VIRI.....	56
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi samozavedanja.....	10
Slika 2: Elementi samoregulacije	12
Slika 3: Ključne značilnosti avtentičnih vodij.....	16
Slika 4: Koraki do avtentičnega vodje	18
Slika 5: Načini usposabljanja avtentičnih vodij	19
Slika 6: Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja	21
Slika 7: Vpliv avtentičnega vodenja na rezultate – Černetov model	22
Slika 8: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	24
Slika 9: Tehnike ravnanja s človeškim kapitalom.....	26
Slika 10: Tehnike ravnanja s socialnim kapitalom.....	27
Slika 11: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	28
Slika 12: Organizacijska struktura podjetja Špica International	35
Slika 13: Konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala	40
Slika 14: Zaznavanje lastne avtentičnosti vodij izmen, izražena s povprečno oceno	44
Slika 15: Povprečne ocene zaznanih avtentičnih lastnosti vodij s strani sledilcev	45
Slika 16: Primerjava povprečnih ocen zaznavanja lastne avtentičnosti vodij z zaznavanjem avtentičnosti vodij z vidika zaposlenih	46
Slika 17: Povprečna ocena pozitivnega psihološkega kapitala z vidika vodij	47
Slika 18: Povprečna ocena pozitivnega psihološkega kapitala z vidika zaposlenih	48

Slika 19: Primerjava povprečnih ocen zaznavanja pozitivnega psihološkega kapitala z vidika vodij in z vidika zaposlenih.....	49
Slika 20: Primerjava avtentičnih lastnosti vodij z vidika lastne samoocene in ocen vodij z vidika zaposlenih, izraženih s povprečno oceno	50
Slika 21: Primerjava zaznavanja elementov pozitivnega psihološkega kapitala s strani vodij in s strani zaposlenih, izraženih s povprečno oceno	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kronološki pregled teorij avtentičnega vodenja.....	7
Tabela 2: Načrt kvalitativne raziskave	38
Tabela 3: Značilnosti vodenja v podjetju Špica International	41

UVOD

V današnjem kompleksnem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju se managerji soočajo z naraščajočimi izzivi vodenja zaposlenih, reševanja problemov in usmerjanja organizacije k optimalnim poslovnim rezultatom. Organizacije zato potrebujejo vodje, ki so sposobni usmerjati in voditi svoje zaposlene v smeri povečevanja učinkovitosti ter inovativnosti organizacije (Hsiung, 2012, str. 349). Gospodarski, geopolitični in tehnološki razvoj je v zadnjih desetletjih postavil zahtevo po voditeljih, ki so razgledani, se zavedajo vrednot organizacije in delujejo po moralnih ter etičnih načelih (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 227). Dodatno smo v zadnjem obdobju tudi priča izgubi zaupanja v voditelje, tako s področja politike kot tudi gospodarstva. Posledično se je pojavila želja po bolj preprostem, preglednem in zaupanja vrednem stilu vodenja. In ravno kot posledica oziroma odgovor na to vse večjo zaskrbljenost z negativnimi družbenimi spremembami in željo po novem načinu vodenja je avtentično vodenje v zadnjih letih postalo vse bolj raziskovano in uveljavljeno tudi v praksi. Gre za vodenje, ki prinaša integriteto zaposlenim, vnaša pogum in optimizem ter povečuje zaupanje v vodje (Diddams & Chang, 2012, str. 593).

Čeprav je pojem avtentičnosti vpeljal že Aristotel skozi aforizem spoznati sebe (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011, str. 1121), je avtentično vodenje začelo pridobivati na pozornosti šele v zadnjem desetletju. Luthans in Avolio (2003) sta definirala avtentično vodenje kot proces, ki črpa tako iz pozitivnega psihološkega kapitala kot tudi dobro razvitega organizacijskega kompleksa, kar se odraža v večjem samozavedanju in samoobvladovanju pozitivnega vedenja vodij in sodelavcev ter s pospeševanjem osebnega razvoja. Avolio je v svoj koncept poleg pojma biti zvest sebi, na katerega se osredotoča večina drugih konceptov, vključil tudi zelo pomembno moralno komponento. Koncept vsebuje naslednje komponente: samozavedanje, samoregulacijo, ponotranjenje moralnega vidika, uravnoteženo procesiranje informacij ter relacijsko transparentnost vodij (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 92).

Avtentično vodenje je stil pozitivnega vodenja, ki ga potrebujemo v sodobnem času, ko se okolje izrazito spreminja in kjer bodo najboljši voditelji tisti, ki bodo imeli jasne namene ter usklajeno povezavo med svojimi vrednotami, dejanji in vedenjem (Luthans in Avolio, 2003, str. 242). Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005) opredeljujejo odnose med avtentičnim vodjem in zaposlenimi kot vredne zaupanja, usmerjene k doseganju ciljev ter s poudarkom na razvoju sodelavcev. Gre za vodenje, ki poudarja jasno povezavo med vodjo in zaposlenimi. Obsega visoko stopnjo samozavedanja s ponotranjenimi prepričanji in vrednotami ter se opira na pozitivni psihološki kapital, ki spodbuja večje samozavedanje, osebni razvoj ter ponotranja moralne vrednote (Walumbwa et al., 2008, str. 94). Pozitivni psihološki kapital je rezultat pozitivnega organizacijskega vedenja in je definiran kot posameznikovo pozitivno psihološko stanje, predstavljeno skozi samozavest, optimizem, upanje in prožnost.

Namen magistrskega dela je razširiti in sistematično povezati znanja s področja avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala ter na podlagi izvedene kvalitativne raziskave oblikovati priporočila ter podati smernice pri vpeljavi konstruktov avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala za vodstvo v podjetju Špica International d.o.o. S pomočjo teoretičnih izhodišč sem povezal najnovejša teoretična spoznanja iz domače in tuje znanstvene literature ter tako predstavil najnovejša dognanja, izhodišča in vprašanja. Ob tem pa je teoretični del magistrskega dela izhodišče za proučitev obravnavanih konstruktov na podlagi kvalitativne raziskave v podjetju Špica International d.o.o. Namen praktičnega dela je raziskati, ali so pri vodstvu podjetja prisotni elementi avtentičnega vodenja, proučiti zaznave vodij v očeh zaposlenih in stopnjo razvijanja pozitivnega psihološkega kapitala med zaposlenimi. Na podlagi rezultatov želim podati smernice in priporočila k še uspešnejšemu vodenju v teh izredno turbulentnih in nepredvidljivih časih. Želim prikazati, kako lahko s pomočjo obravnavanih konstruktov povečamo uspešnost podjetja s sodobnimi oblikami vodenja ter spodbudimo razvoj pozitivnega psihološkega kapitala med zaposlenimi.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala na primeru podjetja Špica International. Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Proučiti in predstaviti konstrukt avtentičnega vodenja s pomočjo ažurnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov;
2. proučiti konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala s pomočjo ažurnih tujih in domačih znanstvenih in strokovnih prispevkov;
3. na podlagi ugotovitev in izhodišč iz točk 1. in 2. razviti konceptualni model povezave avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala;
4. izvesti kvalitativno raziskavo v podjetju ter pripraviti priporočila, ki bodo vodstvu podjetja pomagala pri razvijanju avtentičnosti in pozitivnega psihološkega kapitala.

Na podlagi proučevanja konstruktov avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala postavljam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da obstaja povratni ciklični vpliv avtentičnega vodenja in dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala med sledilci in vodji; avtentično vodenje spodbuja razvoj avtentičnosti in dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih in recipročno, bolj kot so razvite dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih, bolj s tem spodbujajo razvoj avtentičnega vodenja.

Metodološko je magistrsko delo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Zasnovano je na metodah znanstvenega raziskovanja. Prvi dve poglavji sta namenjeni proučevanju raziskovalnih konstruktov, tretje pa kvalitativni raziskavi. V teoretičnem delu bom uporabil metodo deskripcije, s katero se pojavi opisujejo, opazujejo, primerjajo in analizirajo. Uporabil sem tudi komparativno metodo, s katero sem med seboj primerjal prispevke in ugotovitve posameznih avtorjev. Osnovo predstavljajo sekundarni viri podatkov, ki vključujejo aktualno domačo in predvsem tujo znanstveno literaturo s področja avtentičnega vodenja in

pozitivnega psihološkega kapitala. Prvo poglavje je namenjeno proučevanju konstrukta avtentičnega vodenja in drugo poglavje proučevanju konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala. Med najpogosteje uporabljenimi bazami podatkov so ScienceDirect, Ebscohost in Emerald.

Raziskovalni del temelji na kvalitativni raziskavi podjetja Špica International d.o.o. Pri tem sem pridobil primarne podatke in proučil sekundarne vire. Pri zbiranju podatkov sem zaradi objektivnosti zbral čim večje število različnih virov, uporabil anketne vprašalnike ter poleg strukturiranih intervjujev vključil tudi nestrukturirane. S pomočjo pridobljenih rezultatov in predhodnih ugotovitev iz teoretičnega dela sem oblikoval in podal priporočila vodstvu podjetja.

1. AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Vodenje

Vodenje je proces, v katerem vodje na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja vplivajo na ljudi, da bi dosegli zastavljene cilje. Strokovna literatura z navedenega področja je zelo obsežna, kljub temu pa bomo zaman iskali enotno, splošno sprejeto opredelitev vodenja. Ključna razloga sta, da vodenje proučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih disciplin ter sama kompleksnost fenomena vodenja (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 11). Antonakis, Cianciolo in Sternberg (2004) navajajo, da je vodenje eden izmed najbolj obravnavanih pojavov v družbenih vedah, in pojasnjujejo, da raziskovalci v večini opredeljujejo vodenje kot proces vplivanja, ki poteka med vodjo in zaposlenimi ter prinaša posledične rezultate. Pojasnjujejo, da gre za proces, ki se opira na komunikacijo in vključuje tako vodje kot sledilce.

Vodenje je poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja ena od štirih funkcij v procesu managementa. Opredeljeno je kot sposobnost vplivanja na vedenje in delovanje zaposlenih ter s tem usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem. Zajema ustvarjanje skupne organizacijske kulture, vrednot, komuniciranje ter proces motiviranja in kadrovanja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 44). Rozman, Kovač in Koletnik (1993) opredeljujejo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje ciljev, in dodajajo, da je vodenje povezano z lastnostmi in ravnanjem vodij, s spodbujanjem sodelavcev in s komuniciranjem. Vodenje mora biti v organizaciji prisotno zaradi različnih razlogov. Na nadzorni ravni je vodenje potrebno za dopolnjevanje organizacijskega sistema in večanje motivacije, zadovoljstva ter motivacije. Na strateški ravni mora vodstvo zagotoviti usklajeno delovanje organizacije in dinamično delovanje z zunanjim okoljem. Vodstvo mora torej voditi in usmerjati organizacijo ter zaposlene v smeri strateških ciljev organizacije in zagotoviti, da so organizacijske naloge usklajene z zunanjim okoljem (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004, str. 5).

Novejši pregledi teorije vodenja s strani raziskovalcev kot so Avolio, Johns in Meindl poudarjajo, da se morajo prihodnja raziskovanja s področja vodenja odmakniti od hierarhičnih pristopov, ki so osredotočeni le na vodje, k bolj celostnemu pristopu, ki obravnava, kako lahko vodje s svojim delovanjem na sledilce pripomorejo k uspešnosti podjetja (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009).

1.2 Avtentično vodenje

V današnjem kompleksnem in nepredvidljivem okolju, kjer se soočamo z gospodarsko krizo, socialnimi izzivi, naravnimi nesrečami in različnimi globalnimi grožnjami, se je izoblikovala zahteva po voditeljih, ki ne zanikajo svoje odgovornosti, ne prikrivajo informacij ter ne zavajajo drugih, ampak vodijo po načelu avtentičnosti in celovitosti (Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012, str. 331). Čeprav gre za razmeroma novejši model vodenja, je med raziskovalci splošno sprejeto, da avtentični vodje dobro poznajo lastno bit, lastni »jaz«, imajo jasna stališča in mnenja ter se močno identificirajo z vlogo vodje (Shamir & Eilam, 2005; v Penger, Černe, Dimovski, & Peteriln, 2009, str. 37). Delovanje avtentičnih vodij mora temeljiti na njihovih vrednotah in prepričanjih. Govoriti morajo, kar mislijo, ter delovati po svoji prepričanjih. Biti morajo naravni in izvirni, torej original in ne kopija (Shamir & Eilam, 2005, str. 397).

Avolio in Gardner (2005, str. 316) pojasnjujeta, da je med avtorji v teh burnih in izzivov polnih časih vpeljava avtentičnega vodenja vse bolj prepoznana kot pomembna in nujna za doseg želenih rezultatov. Shamir in Eilam (2005) opozarjata, da vodje ne smejo prevzemati vodstvenih položajev v prvi vrsti zaradi statusa, časti in različnih nagrad. Vodje morajo obnoviti zaupanje, upanje in optimizem ter pomagati ljudem poiskati njihov smisel ter spodbujati samozavedanje (Avolio & Gardner, 2005). Avolio in Gardner (2005) predlagata, da se je potrebno osredotočiti na temeljne konstrukte, ki so podlaga za vse pozitivne oblike vodenja in njegovega razvoja, kar imenujemo avtentično vodenje. George (v Avolio & Gardner, 2005) je izjavil, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto. Vodje, ki gradijo stabilne organizacije, znajo motivirati svoje zaposlene in dolgoročno povečujejo rast ter vrednost podjetja.

Vodje so tisti posamezniki, ki imajo vizijo, da navdihujejo druge za delo ter imajo sposobnost spodbuditi sledilce k doseganju zastavljenih ciljev. Od voditeljev se pričakuje, da so samozavestni, karizmatični in strastni, vendar je realnost taka, da obstajajo voditelji z najrazličnejšimi lastnostmi. Prav tako kot pri mnogih drugih stvareh v življenju tudi pri vodenju ne obstaja le ena prava pot, kako postati dober vodja. Kljub temu pa obstaja ena od lastnosti, ki v zadnjem času izstopa pred ostalimi, in to je avtentičnost (Elrod, 2012, str. 14).

1.2.1 Koncept avtentičnosti

Konstrukt avtentičnosti je moč zaslediti že v starogrški filozofiji, kjer se odraža s frazama »spoznati sebe« in »tvoj resnični jaz« (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011, str. 1121). V eksistencialni filozofiji je s strani Heideggerja (v Algera & Lips-Wiersma, 2012, str. 119) pojem avtentičnosti dosledno opisan v odnosu do zunanjih sil, vplivov in obremenitev, kot človekov odnos do drugih in materialnega sveta, v katerem smo se znašli. Fromm (v Algera & Lips-Wiersma, 2012, str. 119) je iz psihološkega vidika opisal avtentičnost kot navezujočo se na življenje, ki je v skladu s potrebami lastnega notranjega bita. Na podlagi literature s področja pozitivne psihologije (Cameron, Dutton & Quinn, 2003; Seligman, 2002) lahko avtentičnost definiramo kot posedovanje lastnih izkušenj, misli, čustev, potreb, želja, preferenc, prepričanj ali procesov, ki zapovedujejo poznavanje samega sebe. Tako avtentičnost vključuje posedovanje lastnih izkušenj ter delovanje v skladu z resničnim samim sabo (Gardner et al., 2005, str. 344).

Avtentičnost torej ni nov koncept, vendar je šele po letu 2004 zaznati intenzivno povečanje interesa za razvoj nove perspektive avtentičnega vodenja (Dimovski, Penger, Peterlin, 2009a, str. 104). V zadnjem obdobju je več dejavnikov nenadno spodbudilo interes po dodatnem proučevanju ter tudi uporabi in raziskovanju koncepta v praksi. Kot prvo je v svetu zaznati pomanjkanje etičnih odločitev voditeljev s področja politike kot tudi gospodarstva, kar je pripeljalo do zloma zaupanja vanje. Zaupanje pa je ena od ključnih vrtilin, ki jo sledilci pričakujejo od svojih vodij. Drugi dejavnik pa je želja uspešnih voditeljev po samouresničitvi, s tem ko delujejo po načelih avtentičnosti (Beddoes-Jones, 2012, str. 44).

Bistvo avtentičnosti je poznati, sprejemati in ostati zvest lastnemu jazu. Gre za kontinuiran proces, v katerem bolj kot je posameznik zvest svojim temeljnim vrednotam, identiteti, željam in čustvom, bolj avtentičen tudi postane (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 802). Avtentično vodenje je pomemben koncept, ki ustreza vse glasnejšim javnim zahtevam po odgovornosti, celovitosti, preglednosti in pogumu vodij, ki se osredotoča na preglednost vodenja, notranja načela vodij ter moralni kompas, ki se oddaljuje od pokvarjenih in etično dvomljivih poslovnih praks (Diddams & Chang, 2012, str. 594). Gre za model vodenja, ki posebej pozitivno alternativo strahu in nemoči na delovnem mestu (Cranton & Carusetta, 2004).

Sama opredelitev avtentičnosti se je natančneje razvila v zadnjih letih. Walumbwa je s sodelavci poudaril predvsem pregledno povezavo med vodjo in sledilci, ki vključuje visoko stopnjo samozavedanja s ponotranjenimi prepričanji in moralnimi vrednotami (Diddams & Chang, 2012, str. 593). Avtentično vodenje je vzorec vedenja vodje, ki spodbuja pozitivni psihološki kapital in pozitivno etično klimo s ciljem spodbuditi večje samozavedanje, ponotranjen moralni vidik, uravnoteženo obdelavo podatkov ter jasen odnos med vodji ter sledilci (Walumbwa et al., str. 94). Kot posledica vse večjega zanimanja in s tem tudi proučevanja koncepta avtentičnosti so raziskave s področja avtentičnega vodenja (Walumbwa

et al., 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010; Wong & Cummings, 2009) pokazale obetavne rezultate. Avtentični vodje so bolj predani organizaciji in držijo obljube do zaposlenih, ob tem pa s takim načinom vodenja povečujejo zaupanje in zadovoljstvo svojih sledilcev (Diddams & Chang, 2012, str. 594).

1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je proces, v katerem se vodje globoko zavedajo svojega razmišljanja in obnašanja v okolju, v katerem delujejo. Avtentični vodja je v očeh sledilcev prepoznan kot oseba, ki se zaveda svojih moralnih vrednot, perspektiv, znanja in prednosti. Ob tem ne sme biti osredotočen le na svojo avtentičnost, ampak mora skrbeti za prenos oziroma razvoj avtentičnosti tudi pri sledilcih (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 229). Avtentično vodenje je temeljni konstrukt, ki lahko vključuje tako transformacijsko kot tudi etično vodenje. Avtentični vodje so lahko avtoritativni, demokratični ali na primer participativni, vedenjski slog sam po sebi ne določa ali je nekdo avtentičen ali ne. Pomembno je, da delujejo v skladu z osebnimi vrednotami in prepričanji, na podlagi katerih lahko gradijo kredibilnost ter si tako pridobijo spoštovanje in zaupanje svojih sledilcev. Spodbujanje različnih stališč in izgradnja partnerske mreže dodatno pripomore, da sledilci svojega vodjo prepoznajo kot avtentičnega (Avolio et al., 2004).

Gardner s sodelavci (2005) ugotavlja, da lahko avtentično vodenje povzroči bistvene spremembe v organizacijah, saj ljudem omogoča najti pomen in povezanost na delovnem mestu z večjim zavedanjem samega sebe, z grajenjem optimizma, zaupanja in upanja, s podpiranjem transparentnih odnosov, kar gradi zaupanje in predanost med podrejenimi, ter s spodbujanjem vključujočih struktur in pozitivne etične klime. Eden glavnih izzivov avtentičnega vodje je poiskati moč podrejenih ter jo pravilno usmeriti in razvijati, hkrati pa jih pridobiti, da se zavzemajo za skupni cilj (Avolio et al., 2004, str. 806).

Beddoes-Jones (2012) trdi, da so osnove avtentičnega vodenja: (a) avtentičnost, ki se odraža skozi frazo biti zvest svojim vrednotam in sebi, (b) pogum za vodenje, še posebej v situacijah, kjer so prisotna nesoglasja ter (c) sočutje, ki se odraža skozi skrb za dobro počutje sledilcev. Avtentično vodenje povezuje osebnost, prepričanja in vrednote z načinom vodenja, razmišljanjem in obnašanjem. Biti avtentičen pomeni biti zvest svojim etičnim načelom ter delovati v skladu s svojimi občutki in s tistim, kar verjameš (Beddoes-Jones, 2012, str. 44).

1.2.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Prve filozofske koncepte avtentičnosti v povezavi z vodenjem najdemo v literaturi v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, kjer je šlo za opis avtentičnosti v hierarhični organizaciji. Prvi empirični poskus definiranja avtentičnega vodenja je nastal leta 1983. V naslednjih dvajsetih letih se ni nihče izrazil ukvarjal z avtentičnim vodenjem, večje zanimanje raziskovalcev pa se pojavi po letu 2003. Po tem letu se je začelo vse več pozornosti namenjati

tudi praktičnemu in empiričnemu vidiku avtentičnega vodenja. (Gardner et al., 2011, str. 1121-1125). Skozi čas se je torej oblikovalo mnogo opredelitev avtentičnega vodenja, ki so povzete v tabeli 1.

Tabela 1: Kronološki pregled teorij avtentičnega vodenja

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Izvleček prispevka
1967	Rome in Rome	Opis avtentičnosti v hierarhični organizaciji	Hierarhična organizacija je, enako kot posameznik, avtentična do te mere, do katere skozi vodenje sprejema svoje omejitve, negotovosti in zmožnosti, uresničuje svoje sposobnosti za odgovornost in izbiro ter prepozna napake.
1983	Henderson in Hoy	Avtentičnost vodje	Avtentičnost vodje je definirana kot meja, do katere podrejeni prepoznajo svojega vodjo kot nekoga, ki sprejema organizacijsko in osebno odgovornost za dejanja, rezultate in napake, kot nekoga, ki ne manipulira s podrejenimi in ki vidno razkriva svojo vlogo.
1997	Bhindi in Duignan	Komponente avtentičnega vodenja	Avtorja menita, da je avtentično vodenje sestavljeno iz štirih komponent, in sicer: avtentičnosti, namernosti, spiritualnosti in občutljivosti.
2003	George	Konstrukt avtentičnega vodenja	Avtentični vodja uporablja svoje sposobnosti in prepozna pomanjkljivosti, katere se trudi odpraviti v procesu osebnega razvoja, za katerega se zaveda, da traja vse življenje. Vodi z namenom in vrednotami, je dosleden ter gradi trajne odnose.
2003	Luthans in Avolio	Opredelitev avtentičnega vodenja in avtentičnega vodje	Avtentično vodenje je proces, ki črpa iz pozitivne psihološke sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta. Avtentični vodja pa je opredeljen kot samozavesten, optimističen, odkrit ter moralno in etično orientiran.
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	Pozitivno modeliranje	Avtentični vodja mora doseči avtentičnost preko samozavedanja, sprejetja samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi. Avtentično vodenje zajema tudi odnose s sledilci, pri tem pa je pozitivno modeliranje ključno sredstvo, s katerimi vodje vplivajo na podrejene. Pri avtentičnem sledenju ima eno pomembnejših vlog transparentnost vedenja vodje.
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Komplementarni model avtentičnega razvijanja	Model se osredotoča na elemente avtentičnosti ter na proces grajenja identitete preko avtentičnega vodenja in sledenja. Gre za nadgradnjo modela Avolia in sodelavcev iz leta 2004. Opredeljuje vpliv pozitivnih čustev, vpetost v družbeno okolje, posebne sposobnosti vodij in sledilcev ter njihov osebni razvoj.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Izvleček prispevka
2005	Shamir in Eilam	Pristop življenjskih zgodb	Avtentično vodenje temelji na močnem posameznikovem pripisovanju pomena dogodkov, ki izhajajo iz življenjskih izkušenj. Posameznikovo znanje, samopodoba in osebnost izhajajo iz njegove življenjske zgodbe, zato je gradnja življenjske zgodbe pomemben element pri razvoju avtentičnih vodij.
2005	Sparrowe	Samopripovedni pristop	Teorija dopolnjuje pristop življenjskih zgodb in poudarja, da avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se nujno odraža tudi v odnosu do drugih.
2005	Avolio in Gardner	Pozitivna teorija vodenja	Pozitivni elementi teorij vodenja: transformacijsko, karizmatično, duhovno, uslužno. Opredelitev elementov avtentičnega vodenja: samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivna moralna komponenta.
2005	Cooper, Scandura in Schriesheim	Teorija avtentičnega vodenja in kritika izvirnega modela	Gre za konstruktivno kritiko modela Avolia in sodelavcev iz leta 2004, ki opozarja, da je potrebno v prihodnje natančneje začrtati smernice raziskovanja s tega področja in natančneje definirati vse vidike avtentičnega vodenja.
2007	Endrissat, Müller in Kaudela-Baum	Empirična podlaga avtentičnega vodenja	Kvalitativna raziskava, izvedena med managerji, prikazuje pomembno vlogo avtentičnosti in integritete pri opredeljevanju dobrih vodij. Model se osredotoča predvsem na stik s sodelavci.
2007	George in Sims	Univerzalnost avtentičnih vodij	Raziskava med vodji iz različnih kultur in okolij je pokazala, da avtentični vodje nimajo splošnih oziroma univerzalnih lastnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. Avtentičnost vodij izhaja iz njihovih življenjskih zgodb, torej na podlagi njihovega vseživljenjskega razvoja s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj.
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	Merila avtentičnega vodenja	Raziskava se osredotoča na samozavedanje in samoregulacijo, pozitivni psihološki kapital pa je prepoznan kot spodbujevalec razvoja avtentičnega vodenja, ne pa kot ključna komponenta. Potrjena je bila pozitivna relacija med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo zaposlenih.
2009	Gardner, Fischer in Hunt	Avtentično vodenje in emocionalno delo	Model avtentičnosti in emocionalnega vodenja poudarja, da vodja spontano izraža čustva.
2009	Whitehead	Opredelitev avtentičnega vodje	Avtentični vodja je definiran kot samozavesten, ponižen, željan izboljšav in zavzet za organizacijski uspeh, temelječ na družbenih vrednotah. Z gradnjo etičnega in moralnega vidika ustvarja visoko stopnjo zaupanja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Izvleček prispevka
2011	Woolley, Caza in Levy	Avtentično sledenje	Način, preko katerega vodje vplivajo na sledilce, je ključnega pomena pri teoriji avtentičnega vodenja. Ne zadostuje le vodenje z zgledom, pomembno je tudi, da vodje spodbujajo razvoj sledilcev.
2011	Walumbwa, Christensen in Hailey	Avtentično vodenje in zaupanje	Pogoj za uspešno sodelovanje vodij in sledilcev je vzajemno spoštovanje in zaupanje med njimi, zato morajo vodje stremeti k oblikovanju organizacijske klime, ki temelji na zaupanju.
2012	Rego, Sousa, Marques in Pina	Avtentično vodenje in ustvarjalnost	Na ustvarjalnost zaposlenih vpliva avtentično vodenje, tako neposredno kot tudi posredno, preko psihološkega kapitala.
2013	Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, Marič	Avtentično vodenje in napredni management	Napredni management v ospredje postavlja vrednostno usmerjeno vodenje, temelječe na avtentičnosti vodje, ki pozornosti ne posveča le rezultatom, ampak tudi procesom, ki vodijo k napredku.

Viri: W. L. Gardner, C. C. Coglisier, K. M. Davis & M. P. Dickens, Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011; L. Woolley, A. Caza & L. Levy, Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender, 2011; F. O. Walumbwa, A. L. Christensen & F. Hailey, Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers, 2011; A. Rego, A. Sousa, C. Marques & M. P. E. Pina, Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity, 2012; V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe & M. Marič, Napredni management, 2013.

Penger (2006, str. 96) pojasnjuje, da je v preteklem stoletju teorija vodenja nastala brez osredotočenja na bistvene temeljne procese, ki privedejo do razvoja ciljnega vodenja. Poudarja, da je proučevanje razvoja teorije avtentičnega vodenja v razvoju teorij organizacijskega vodenja razmeroma novo področje, ki se je začelo širiti šele z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja v letu 2004.

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Na podlagi empirično podprtih raziskovanj (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005, Walumbwa et al., 2008), sta se izoblikovali temeljni sestavini avtentičnega vodenja, in sicer samozavedanje, ki odraža edinstvene vrednote, identiteto, čustva, motive in cilje, ter pa samoregulacija, ki se odraža skozi ponotranjenje moralnega vidika, uravnoteženo procesiranje informacij, relacijsko transparentnost vodij in avtentično vedenje (Gardner, Fischer & Hunt, 2009, str. 468).

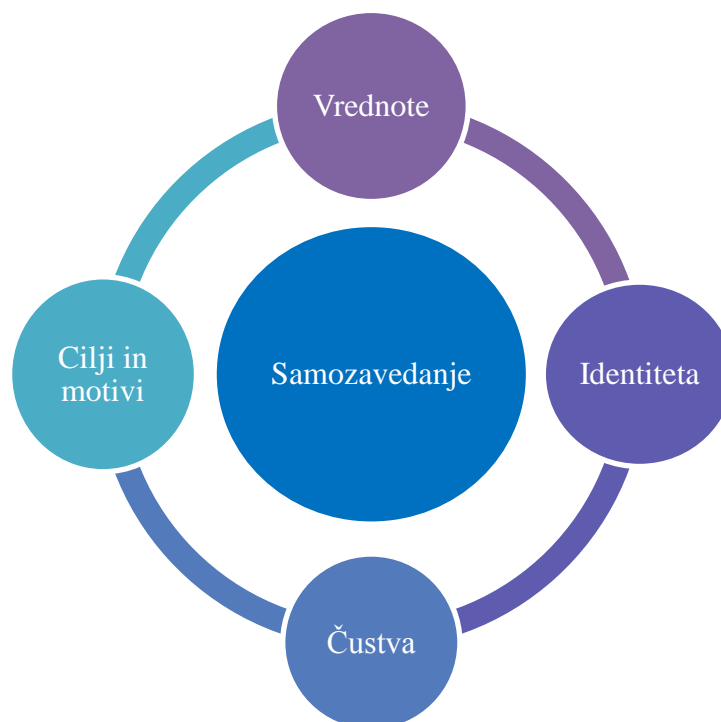
Avtentično vodenje je relacijski koncept, ki torej temelji na samozavedanju in samoregulaciji. Poudarja psihološke in pozitivne razsežnosti s pojmom »biti zvest sebi« ter se ukvarja s tem, kako to prenesti iz vodij na sledilce (Algera & Lips-Wiersma, 2012, str. 119). Černe (2008, v Dimovski et al., 2009, str. 123) poudarja, da je poleg elementov samozavedanja in

samoregulacije potrebno dodati še pozitivni psihološki kapital ter lasten pozitiven razvoj, saj imata ti dve sestavini pomembno vlogo pri procesih samozavedanja in samoregulacije. Vodje se morajo osredotočiti na osebne konkurenčne prednosti ter pozitivne lastnosti posameznikov ter ob tem razvijati dobre lastnosti, namesto da se posvečajo obravnavanju osebnih slabosti. Na ta način lahko vodje razvijejo samozavest, zaupanje, voljo, optimizem ter prožnost, kar prispeva k večji uspešnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 119).

1.3.1 Samozavedanje

Raziskovalci (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005) se strinjajo, da je samozavedanje izhodišče avtentičnega vodenja. Gre za ključni temelj avtentičnega vodenja, ki se nanaša na prepoznavanje in razumevanje posameznikovih prednosti in slabosti (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, str. 424). Samozavedanje je proces, ki odraža edinstvene vrednote, identiteto, čustva, cilje, znanja, talente in sposobnost za razumevanje samega sebe. Avtentični vodje so torej osebe, ki razumejo svoje prednosti in slabosti, njihovo vodenje pa odraža razumevanje o notranjih vzgibih, čustvih, vrednotah in ciljih (Gardner, Fischer & Hunt, 2009, str. 468).

Slika 1: Elementi samozavedanja



Vir: B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 318.

Samozavedanje se nanaša na obseg znanja, ki ga ima vodja o samem sebi, ter v kakšni meri se zaveda vplivov, ki jih ima na druge ljudi (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 111). Dimovski et al. (2009), opredeljujejo samozavedanje kot proces, v katerem posameznik razume svoja prepričanja, želje in talente. Tako se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Samozavedanje je ključni faktor, ki prispeva k razvoju avtentičnega vodenja. Povezano je s samorefleksijo, ki se odraža skozi introspekcijo (Gardner et al., 2005, str. 347). Brez razvoja samozavedanja vodja ni sposoben spremljati in usmerjati svojega vedenja. Prav tako se ne more natančno zavedati posledic, vezanih na svoje odločitve (Beddoes-Jones, 2012, str. 47). Zavedati se mora svojih temeljnih vrednot in poskrbeti, da jih ne ogrozi (Alok & Israel, 2012, str. 499). Ključni dejavnik, ki vpliva k razvoju avtentičnega vodenja je samozavedanje, ki skozi temeljne vrednote, identiteto, čustva in motive vodi do posameznikove jasnosti in skladnosti (Gardner et al., 2005, str. 347).

1.3.1.1 Vrednote

Schwartz (v Gardner et al., 2005, str. 350) pojasnjuje, da vrednote vodijo socialne akterje pri izbiri ukrepov, ocenjevanju ljudi in ob tem pojasnjujejo njihova dejanja. Kljub temu, da so vrednote pridobljene v procesu socializacije in služijo v korist skupine, so ponotranjene in morajo postati sestavni del posameznika. Avtentične vodje usmerja niz vrednot in jim narekuje, kaj je prav za njih in za njihove sledilce. Vodje se tako identificirajo s svojimi sledilci, odpravljajo njihove slabosti in skrbijo za njihov razvoj (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 807).

1.3.1.2 Identiteta

Identiteta opisuje in pojasnjuje posameznikove bistvene značilnosti, lastnosti in izkušnje. Vodja mora svojo identiteto izražati skozi refleksijo o sebi ter s samopredstavitvijo svojim sledilcem (Gardner et al., 2005, str. 350). V procesu vodenja je identiteta neločljivo povezana z avtentičnostjo, in sicer tako individualna identiteta vodje kot tudi skupinska identiteta sledilcev (Ladkin & Taylor, 2010, str. 70). Schlenker (v Ladkin & Taylor, 2010, str. 70) opredeljuje identiteto kot »biti pravi jaz«, ki se družbeno oblikuje in izpopolnjuje skozi leta družbenih odnosov. Dodaja, da identiteta tako postane učinkovit in stabilen del nas samih.

1.3.1.3 Čustva

Salovey in Mayer (v Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009, str. 248) sta kot prva objavila model čustvene inteligence in jo opredeljujeta kot vrsto sposobnosti, ki posamezniku pomaga pri oceni, usmerjanju in izražanju lastnih čustev in čustev drugih. Poznavanje svojih čustev vključuje več kot le zavest o svojih mislih in motivih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 350). Gardner et. al (2005, str. 352) pojasnjujejo, da literatura s področja čustvene inteligence poudarja, da mora znanje o samem sebi vključevati zavest o lastnih čustvih, ob tem pa se morajo vodje tudi zavedati vzrokov in posledic svojih čustev.

Dodajajo, da je čustveno samozavedanje osnovna sestavina čustvene inteligence in eden pomembnejših dejavnikov pri uspešnem vodenju.

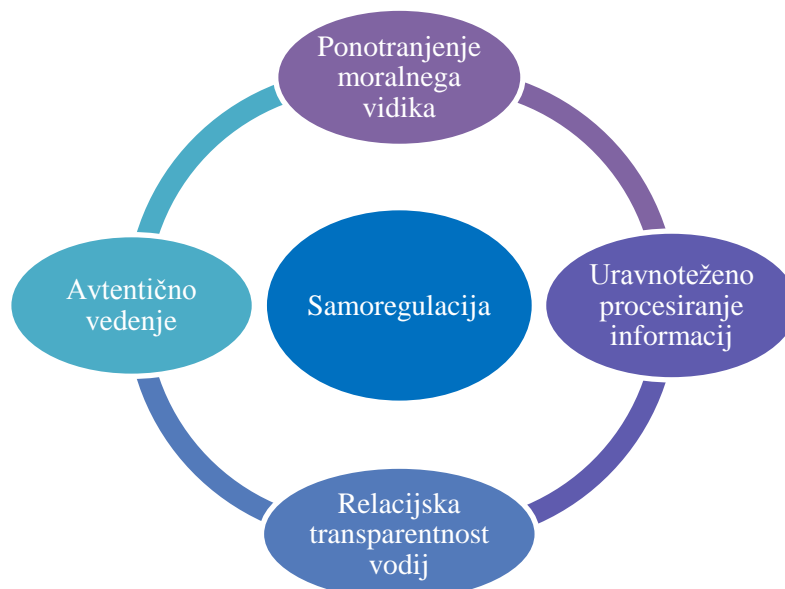
1.3.1.4 Cilji in motivi

Kadar so trenutni cilji večinoma vezani na osebne poglede, postanejo očitni motivi za poviševanje samega sebe, saj ljudje začnejo gledati nase v lepši luči. Nasprotno pa so v primeru, da so cilji večinoma vezani na različne identitete, očitnejši motivi za osebno preizkušanje, saj ljudje iščejo točne informacije, s katerimi testirajo svoj razvoj (Gardner et al., 2005, str. 353).

1.3.2 Samoregulacija

Druga temeljna komponenta avtentičnega vodenja je samoregulacija (Gardner et al., 2005, str. 354). Dimovski et al. (2009) opredeljujejo samoregulacijo kot obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo ter sočasno ohranjanje odprtih in jasnih odnosov do sledilcev. S tem ko avtentični vodje pridobijo lastna znanja in zavest, dosežejo skladnost svojih odločitev in dejanj z njihovimi ponotranjenimi vrednotami ter cilji (Gardner et al., 2005, str. 356). To samokontrolo ljudje dosegajo skozi: postavitve notranjih standardov, ocenjevanje odstopanj med temi standardi in dejanskimi rezultati ter identifikacijo aktivnosti za odpravo odstopanj (Dimovski et al., 2009, str. 122).

Slika 2: Elementi samoregulacije



Vir: W. L. Gardner et al., »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 347.

Samoregulacija pomaga olajšati preglednost in doslednost, ob tem pa vodi tudi pomaga pri soočanju z zunanjimi pritiski in izzivi (Kliuchnikov, 2011, str. 71). Osredotoča se na fokus vodje, samodisciplino ter aktiven nadzor lastnih misli, čustev in vedenja. S tem je povezana tudi stopnja strpnosti in potrpežljivosti vodje ter telesna in duševna prožnost (Beddoes-Jones, 2012, str. 46). Samoregulacija vpliva na proces, v katerem sledilci razvijejo jasen pogled na svoje vrednote, identiteto ter čustva (Avolio & Gardner, 2005, str. 326).

1.3.2.1 Ponotranjenje moralnega vidika

Ponotranjenje moralnega vidika se nanaša na ponotranjeno samoregulacijo, ki je vodena preko notranjih vrednot ter standardov in se ne podreja zunanjim socialnim normam in pritiskom (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 111). Avtentični vodje so s ponotranjenjem moralnega vidika sposobni obravnavati zaposlene z dostojanstvom in na pošten način, ne glede na situacijo (Alok & Israel, 2012, str. 501). Privlačnost avtentičnega vodenja je v tem, da se avtentični vodja zna orientirati po svojem moralnem "notranjem kompasu" in se primerno obnaša, tudi kadar se sooči z nejasnimi moralnimi vsebinami in situacijskimi pritiski, ki mu vелеvajo delovati neetično (Diddams & Chang, 2012, str. 598).

1.3.2.2 Uravnoteženo procesiranje informacij

Uravnoteženo obdelovanje informacij zajema izdelavo natančnih in uravnoteženih samoocenjevanj in družbene primerjave na način, da se oddalji od egoistično pogojenih obrambnih mehanizmov (Gardner, Fischer & Hunt, 2009, str. 468). Gre za objektivno obdelavo ustreznih podatkov pred odločitvami in aktiven proces iskanja idej, kjer se upoštevajo tudi mnenja drugih (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, str. 424). Uravnoteženo procesiranje informacij kot središče osebnostne integritete močno vpliva na način, kako vodja odloča in kakšni so njegovi ukrepi. Ima tudi vpliv na natančnost ocenjevanja posameznikovih sposobnosti s strani vodij in uporabo tega znanja v komunikaciji z drugimi (Mazutis & Slawinski, 2008, str. 444). Vodje, ki aktivno iščejo povratne informacije, ki niso vezane na finančno uspešnost, bodo imeli bolj točen pregled nad uspešnostjo svojega dela ter nad odnosi z drugimi zaposlenimi (Diddams & Chang, 2012, str. 597). Avtentični vodja mora stremeti k iskanju povratnih informacij ter s sledilci razpravljati o težavah ter doseženih rezultatih, s čimer si pridobiva zaupanje in spoštovanje (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 133).

1.3.2.3 Relacijska transparentnost vodij

Avtentičnost odraža moralno odgovornost vodje do sebe, sledilcev in javnosti v prizadevanjih za ohranitev sodelovanja znotraj in zunaj podjetja (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown & Evans, 2006, str. 73). Relacijska transparentnost predstavlja posameznikov pravi jaz, kot nasprotje pretvarjanja in izkrivljanja samega sebe (Gardner et al., 2005, str. 347). Sklicuje se na vedenje vodij, ki spodbujajo pozitivne odnose z vključevanjem odprte izmenjave

informacij in izražanjem resničnih misli ter občutkov. Vodji omogoča bolj pregledno izražanje svojih resničnih čustev in občutkov ter zmanjšanje prikaza neustreznih ali celo škodljivih čustev. Tako vedenje omogoča vodjem, da s sledilci ustvarijo odnose, ki temeljijo na zaupanju, poštenosti in odgovornosti (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 112). Hughes (2005, str. 84) omenja humor kot orodje za večanje transparentnosti odnosov. V kolikor ga vodje promovirajo, se v določenih situacijah zaposleni lažje izrazijo skozi humor, saj humor omogoča, da se posameznik izrazi na drugačen način in morda posreduje vodji informacije, ki jih drugače sploh ne bi. Raziskovalci (Avolio, 2005; May et al., 2003) poudarjajo, da je potreba po preglednosti za odprto izmenjavo informacij kritični vidik razvoja avtentičnega vodenja. Vodja mora prikazovati visoko raven odprtosti in zaupanja v odnosu z bližnjimi (Gardner et al., 2005, str. 358).

1.3.2.4 Avtentično vedenje

Kernis (v Gardner et al., 2005, str. 356-357) opisuje avtentičnost kot delovanje posameznika v skladu z lastnimi vrednotami, identiteto in prepričanji ter opozarja, da zunanji dejavniki pogosto postavljajo zahteve, ki so v nasprotju s temi prepričanji in ustvarjajo notranji konflikt. Kako se bo posameznik lotil reševanja tega konflikta, ima pomembne posledice na njegovo integriteto in razvoj avtentičnosti (Gardner et al., 2005, str. 357). Barnard (v Novicevic, Davis, Dorn, Buckley & Brown, 2005) je prepoznal potrebo po voditeljih, ki lahko poleg finančnega vidika poslovanja v svoje vodenje vključijo pripadnost samemu sebi, svojemu podjetju in celotni družbi, s katero prihajajo v stik. Dodaja, da je ta moralna zmožnost vodje ključnega pomena pri zagotavljanju trajnostnega sodelovanja znotraj in zunaj podjetja.

1.3.3 Pozitivni psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital je definiran kot posameznikovo pozitivno psihološko stanje razvoja, ki se nanaša na: (a) grajenje samozavesti z zaupanjem v lastno učinkovitost ter zmožnost vlaganja zadostnega truda za uspešno opravljanje nalog, (b) ustvarjanje optimističnega pogleda na uspeh v sedanjosti in prihodnosti, (c) upanje na uspeh z vztrajnostjo ter (d) prožnost pri spopadanju s težavami (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 3). Pozitivni psihološki kapital kot temeljni konstrukt pozitivnega organizacijskega vodenja se nanaša na proučevanje in uporabo pozitivnih lastnosti pri zaposlenih ter na psihološke zmogljivosti, katere se da meriti, razvijati ter upravljati za izboljšanje učinkovitosti na delovnem mestu (Donaldson & Ko, 2010, str.182). Luthans in Avolio (2003; v Avolio & Gardner, 2005, str. 322-324) sta opredelila optimizem, samozavest, upanje ter prožnost kot osebne vire avtentičnega vodje. Dodajata, da se v kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom in določenimi dogodki to pozitivno psihološko stanje odraža tudi v zviševanju samozavedanja in samoregulacije kot del procesa pozitivnega osebnega razvoja vodje.

1.3.4 Lasten pozitiven razvoj

Eno od osrednjih načel avtentičnega vodenja je, da se skozi čas razvijajo tako vodje kot podrejeni, in sicer ko odnosi med njimi postanejo bolj avtentični (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Gre za relacijski proces, kjer vodjo in podrejenega oblikuje njun individualni razvoj, ki izhaja iz osebne identitete. Avtentični vodja je svojim sledilcem vzornik in jim na ta način pomaga pri oblikovanju njihovega lastnega pozitivnega razvoja, podobe ter identitete (Penger, 2006, str. 104-105). Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja vodij, se njihovo pojmovanje lastnega jaza skozi čas razvija in spreminja. Tako spoznajo kdo v resnici so, obenem pa jim to omogoča bolj transparenten odnos do vodij (Avolio & Gardner, 2005, str. 327).

1.3.5 Procesi vedenja v vodenju

Vpliv avtentičnih vodij na sledilce opisujejo procesi pozitivnega modeliranja, osebne in družbene identifikacije, vpliva čustev, podpore samodeterminacije in pozitivnih družbenih izmenjav. Te procese prevzemajo tako vodje kot podrejeni, brez njih pa ni mogoče polno udeležati in razviti modela avtentičnosti. S tem se razvijajo visokokakovostni odnosi, ki povečujejo skladnost vrednot in vedenja, ki so konsistentni z vrednotami in identiteto vodje (Penger, 2006, str. 104).

1.3.6 Organizacijski kontekst

Day (v Gardner et al., 2005, str. 367) poudarja, da se razvoj avtentičnih vodij in sledilcev odvija v dinamičnem kontekstu. Raziskave potrjujejo, da kadar se podrejene obravnava pošteno in pozitivno, so ti bolj predani podjetju in imajo pozitiven odnos, kar se odraža v večjem zaupanju vodje in sistema v splošnem. Iz tega sledi, da morajo avtentični vodje z namenom pridobiti pozitivne učinke podrejenih zagotoviti delovno okolje, ki zagotavlja popoln dostop do informacij, virov in podpore ter ob tem zagotavlja priložnosti za učenje in razvoj. Ustvarjanje take organizacijske klime traja kar precej časa ter zahteva napore tako s strani vodij kot tudi sledilcev. Posledično sta organizacijska klima in kultura bolj trajnostni, zato ju je težje posnemati, kar pa predstavlja pomembno konkurenčno prednost (Gardner et al., 2005, str. 367).

1.4 Avtentični vodja

Dimovski et al. (2009, str. 105) poudarjajo, da mora sodobni vodja zagotavljati razpršitev vrednot, ki izvirajo iz osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov do spodbujanja pozitivnega vodenja, prožnosti, zaupanja, optimizma ter razvoja samozavesti. Avtentične vodje se opisuje kot sposobne ljudi, ki znajo premagati neavtentičnost. Ne le, da se znajo soočiti z organizacijskimi, družbenimi in osebnimi izzivi, ampak znajo to izvesti brez želje po statusu ali osebnem nagrajevanju (Algera & Lips-

Wiersma, 2012, str. 123). Avtentični vodje delujejo z globokimi osebnimi prepričanji in vrednotami ter si preko spodbujanja različnih stališč in gradnje mreže partnerskih odnosov utrjujejo zaupanje in spoštovanje pri sledilcih (Avolio et al., 2004, str. 806). Dejstvo je, da so vodje in podrejeni postavljeni v organizacijsko skupnost in družbeno-ekonomsko okolje z veliko normami, pritiski in pričakovanji, ki jih odvrtaajo od razmišljanja o sebi in svojem življenju, še posebej, če se morajo pretvarjati, da je vse v najlepšem redu. Tako obstaja nevarnost, da se vodje in podrejeni soočijo z notranjo stisko ali dvomom in se podredijo zunanjim pritiskom (Algera & Lips-Wiersma, 2012, str. 123).

1.4.1 Značilnosti avtentičnih vodij

Beddoes-Jones (2012) poudarja, da potrebujemo vodje, ki prikazujejo osebno celovitost in humanost, ki omogočajo privržencem, da jih spoznajo ter so vredni zaupanja. Pogoji, da avtentični vodja lahko učinkovito vodi, je torej, da najprej odkrije namen vodenja. V kolikor tega ne stori, je prepuščen na milost in nemilost svojega ega in narcističnih spodbud. Da pa odkrije svoj namen, mora najprej razumeti sebe in strasti, ki ga usmerjajo. Avtentični vodja se natančno zaveda poti, ki mu jo kaže lastni moralni kompas in je kljub izzivom in razočaranjem pripravljen ostati na tej poti. Bolj kot na svoj uspeh in prejemanje priznanj, mora biti osredotočen na sledilce (George, 2006). Zavedati se mora, da sam nima vsega znanja in mora zato za uspeh celotnega podjetja sodelovati z zaposlenimi ter se zavzemati za enakovredno delovanje z njimi (Dimovski, 2009, str. 76).

Slika 3: Ključne značilnosti avtentičnih vodij



Vir: prirejeno po B. George, *Truly Authentic Leadership*, 2006, str. 52.

Avtentični vodje so original in ne kopije, njihova dejanja pa morajo temeljiti na osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti. Motivirati ga morajo osebna prepričanja in ne doseganje osebnih koristi. Pri vodenju se ne pretvarjajo in se ob tem ne prilagajajo pričakovanjem drugih (Dimovski et al., 2009, str. 105). Dimovski et al. (2009, str. 112) pojasnjujejo, da avtentične

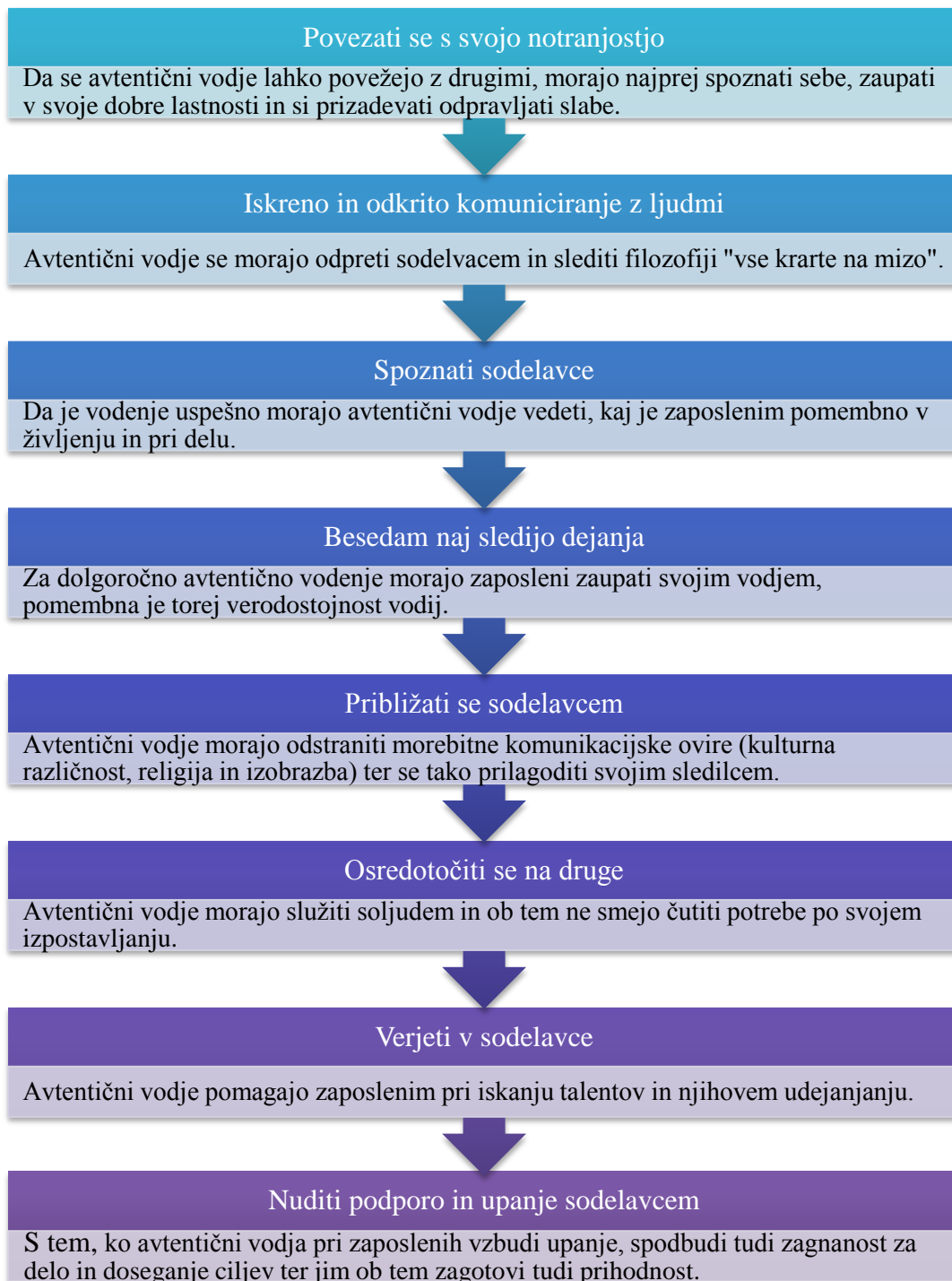
vodje določa: (a) zmožnost učinkovite zaznave informacij o sebi, (b) zmožnost uravnavanja svojega vedenja pri vodenju v skladu s svojim lastnim jazom, (c) jasna osebna identiteta in (d) zmožnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami družbe. Avtentični vodje prepoznajo in cenijo individualne razlike, ob tem pa imajo motivacijo in sposobnost za prepoznavanje talentov posameznikov, ki jim jih pomagajo še dodatno razvijati. Zato je eden osrednjih izzivov avtentičnega vodenja prepoznati sledilčeve prednosti ter jih ustrezno nadgrajevati, hkrati pa jih povezati v skupen cilj (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May, 2004, str. 806). Kljub vsem tem lastnostim, ki se pričakujejo od avtentičnih vodij, pa George (2006) navaja, da avtentični vodja ni popoln. Dodaja, da ima vsak vodja pomanjkljivosti, ki so predmet človeške krhkosti in napak. S priznanjem teh napak in neuspehov sledilcem se še dodatno poveže z njimi ter jim omogoči, da tudi oni sprejemajo tveganje.

V zadnjih petdesetih letih so raziskovalci s področja vodenja opravili preko tisoč študij z namenom določiti optimalni stil vodenja ter ključne lastnosti velikega vodje. Nobena od teh študij ni prinesla popolnoma jasnega profila idealnega vodje. To seveda ni nič slabega, kajti v kolikor bi raziskovalcem uspelo definirati idealen stil vodenja, bi ga vsi želeli posnemati. Realnost je taka, da nihče ne more postati avtentičen s posnemanjem drugih. Seveda se vodja lahko uči iz izkušenj nekoga drugega, vendar ob tem ne sme imeti želje postati enak kot on. Sledilci zaupajo svojim vodjem, če so pristni in verodostojni, ne pa kopije (George & Sims, 2007, str. xxvi).

1.4.2 Razvoj in usposabljanje avtentičnih vodij

Avtentični vodje v procesu avtentičnega vodenja posebej imajo neposrednost, odprtost, zavezanost uspehu, željo po priznanju svojih omejitev, transparentnost in zavezanost k odgovornosti za lastna dejanja ter nagrajevanje poštenosti in integritete (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 113). Pozitivni pristop pri avtentičnem vodenju poudarja (a) usmerjenost k pozitivnim odnosom v podjetju in rezultatom, ki presegajo povprečje, (b) usmerjenost k prednostim ter optimizmu in ne k slabostim in (c) omogočanje posameznikom, da izkoristijo vse svoje potenciale v prid podjetja, s tem ko vodje dovoljujejo virtuoznost delovanja in samopotrditve na delovnem mestu (Dular, 2010, str. 50). Razvoj avtentičnih vodij se usmerja predvsem na izboljševanje njihove prakse, kar omogoča dodaten napredek pri zaznavanju potreb zaposlenih in trendov okolja. Pomembna dolžnost vodje je tudi, da poskrbi za svoje nasledstvo, kar odraža skrb vodje za prihodnost organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 151).

Slika 4: Koraki do avtentičnega vodje



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 113.

Dimovski et al. (2009, str. 154) razumejo vodje kot mehanizem, ki omogoča vsem zaposlenim razvoj v organizaciji, zato je pomembno, da so vodje dobro usposobljeni. Kot ključne načine usposabljanja avtentičnih vodij navajajo: akcijsko učenje, metodo 360-stopinjskega vodenja, sistem mentorstva in sistem nasledstva.

Slika 5: Načini usposabljanja avtentičnih vodij

Akcijsko učenje

- Izhodišče procesa akcijskega učenja so organizacijski problemi.
- Gre za obravnavanje stvarnih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja, torej soočanje z resničnimi delovnimi problemi.
- Model povečuje motivacijo in omogoča preoblikovanje problema v priložnost za razvoj organizacije.
- Namenjen je predvsem vodjem.

Metoda 360-stopinjskega vodenja

- Metoda vodji omogoča sliko njegovega jaza.
- Za pridobitev relevantnih informacij mora biti zbiranje podatkov tajno.
- Cilj metode je odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanega.
- Pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in njihove medsebojne odnose.
- Metoda omogoča načrtovanje izobraževanja zaposlenih na področjih, kjer je to potrebno.

sistem mentorstva

- Avtentični vodja mora v organizaciji za ključno vrednoto postaviti znanje.
- Vodja mora biti sodelavcem mentor, torej spodbujevalec osebnega razvoja posameznikov ter razvoja timov v procesu skupnega učenja.
- Vodja ne ukazuje, ampak neguje zmožnost razvoja sledilcev.
- Vodjo zanima delo drugih ter zna prisluhniti pripombam in predlogom.
- Dober mentor mora imeti tudi sam svojega mentorja.
- Mentorjeve vrednote varovancu predstavljajo ideal, s svojimi izkušnjami pa mu tudi pomaga pri velikopoteznemu mišljenju in uresničevanju ciljev.

sistem nasledstva

- Za organizacije, ki razmišljajo dolgoročno, je iskanje naslednikov neizogibno.
- Več pozornosti kot namenja organizacija socialnemu kapitalu, lažje bo našla naslednika.
- Organizacije, ki razvijajo svoje zaposlene, imajo visok voditeljski kapital.
- Z delom na konkretnih projektih je sodelavcem potrebno omogočiti, da spoznajo način vodenja izbranega naslednika.

Vir: Prirčeno po V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 154-157.

Pomembno je, da vodja zna razporediti zaposlene na taka delovna mesta, kjer bodo imeli možnost uveljaviti vse svoje prednosti. Vodja jim mora omogočati nenehno izpopolnjevanje

in učenje ter ob tem skrbeti tudi za lasten razvoj ter na teh osnovah graditi konkurenčne prednosti, ki bodo prinesle še boljše rezultate v prihodnosti (Penger, 2006, str. 22).

1.4.3 Komuniciranje avtentičnih vodij s sodelavci

Lipičnik (v Dimovski et al., 2009, str. 148) opredeljuje komuniciranje kot izmenjavo znanja, izkušenj in informacij, kjer gre za sporazumevanje in prepričevanje ljudi, s katerimi sodelujemo. Pri komuniciranju gre za prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 227). Pozitivna komunikacija se v podjetju pojavi, ko negativizem, pesimizem ter kritiko zamenja vzajemna podpora. Gre za pozitivne izjave ter tudi kritike in opozarjanje na napake, ki pa morajo biti pozitivno naravnane, da preko njih dosežemo motivacijo za nadaljnje delo. Podjetje bo uspešnejše, če bodo zaposleni čutili stalno podporo, če bodo deležni komplimentov ter čutili da so cenjeni (Dular, 2010, str. 43). V praksi se vse bolj pojavlja potreba po interni komunikaciji, ki veliko pozornosti posveča snovanju in posredovanju vizije vsem zaposlenim. Vodja mora biti sposoben vizijo prenesti med svoje zaposlene na način, ki jih bo navdušil, da jo vzamejo za izhodišče svojega vsakdanjega delovanja. Pri tem je pomembna dvosmerna komunikacija, saj le posredovanje informacij od vodstva navzdol po organizaciji ne zadostuje. Vodja mora znati sporočila približati prejemniku ter ga prilagoditi glede na kulturo okolja ter izbrati najustreznejši komunikacijski kanal v dani situaciji. Poleg učinkovitega sporočanja mora znati tudi stremeti k aktivnemu poslušanju zaposlenih in okolja, da lahko prilagodi delovanje glede na njihove potrebe in usmerja razvoj. (Dimovski et al., 2009, str. 148-149).

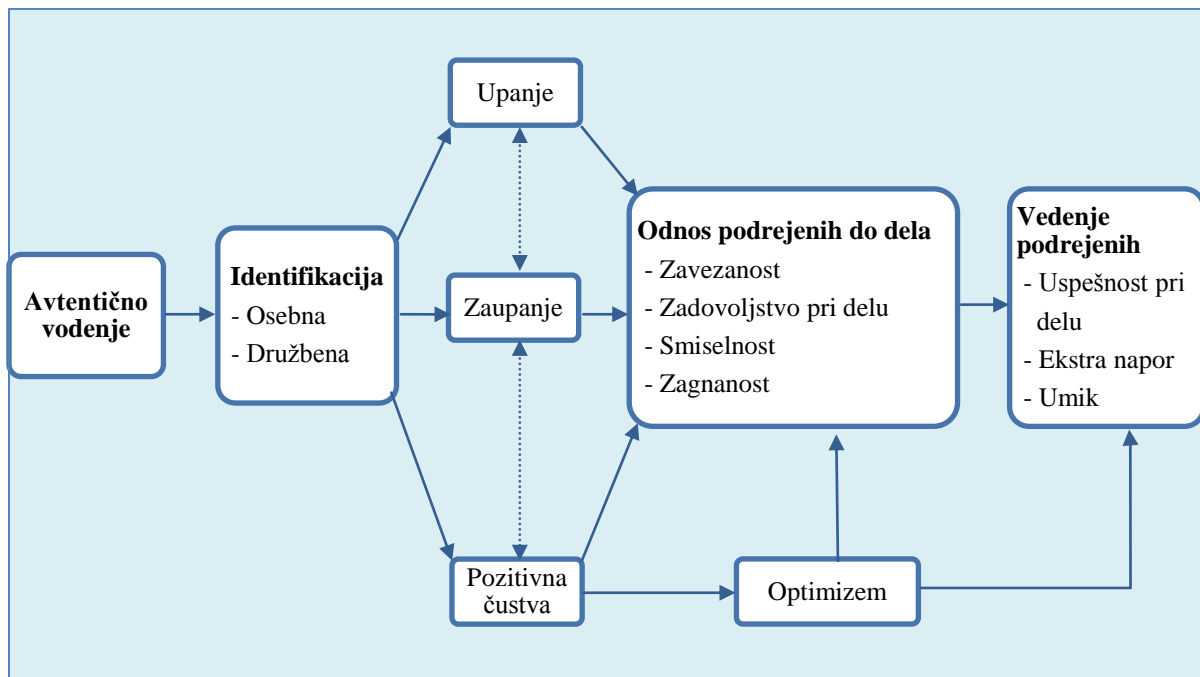
1.5 Avtentično sledenje

Avtentični vodje so tisti, ki se zavedajo svojih prednosti in slabosti, proučijo vse plati problema, se držijo svojih moralnih nazorov in jasno skomunicirajo osnovne vzroke in cilje svojih dejanj. S takim obnašanjem se spodbuja pozitivno organizacijsko klimo, za katero so značilni integriteta, zaupanje ter visoki etični standardi in ki prispeva k razvoju podrejenih. Razvoj podrejenih je pravzaprav pravi test avtentičnega vodenja. Ni dovolj le slediti zgledom, avtentični vodja mora prav tako spodbujati razvoj zaposlenih. Raziskovalci (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005) poudarjajo, da je način, kako vodje vplivajo na rezultate podrejenih, bistven za teorijo avtentičnega vodenja (Woolley, Caza & Levy, 2011, str. 439).

Vse bolj izobražena delovna sila 21. stoletja hitro postaja najbolj samostojna delovna sila v zgodovini. Visoko izobražen kader potrebuje ustvarjalno svobodo in se v celoti zaveda svojih odgovornosti. Od svojih vodij pričakujejo povratne informacije ter coaching (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 113). Za uspešen odnos med vodji in sledilci mora obstajati obojestransko spoštovanje in zaupanje. Avtentično vodenje ne morejo sestavljati le avtentični vodje, kajti vodenje je vedno odnos med vodjem in sledilci. Zato ni dovolj, da pojem avtentičnosti povežemo le z vodjo, ampak ga moramo tudi s sledilci ter z odnosom med

njimi (Shamir & Eilam, 2005, str. 400). Dimovski et al. (2009, str. 146) pojasnjujejo, da se avtentično delovanje sčasoma preko z gledovanja po vodji razširi po celotni organizaciji. Vodje morajo ves čas stremeti k oblikovanju klime, ki temelji na zaupanju. To najbolj učinkovito dosežejo s tem, ko spodbudijo sledilce k podajanju povratnih informacij, prepoznavanju njihovih interesov ter s spodbujanjem iskrenega pogovora, brez strahu, da bi bili kaznovani za to (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 113). Slika 6 prikazuje celovit model oziroma konceptualizacijo avtentičnega vodenja v povezavi z odnosom in vedenjem podrejenih.

Slika 6: Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja



Vir: S. Penger, Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 97.

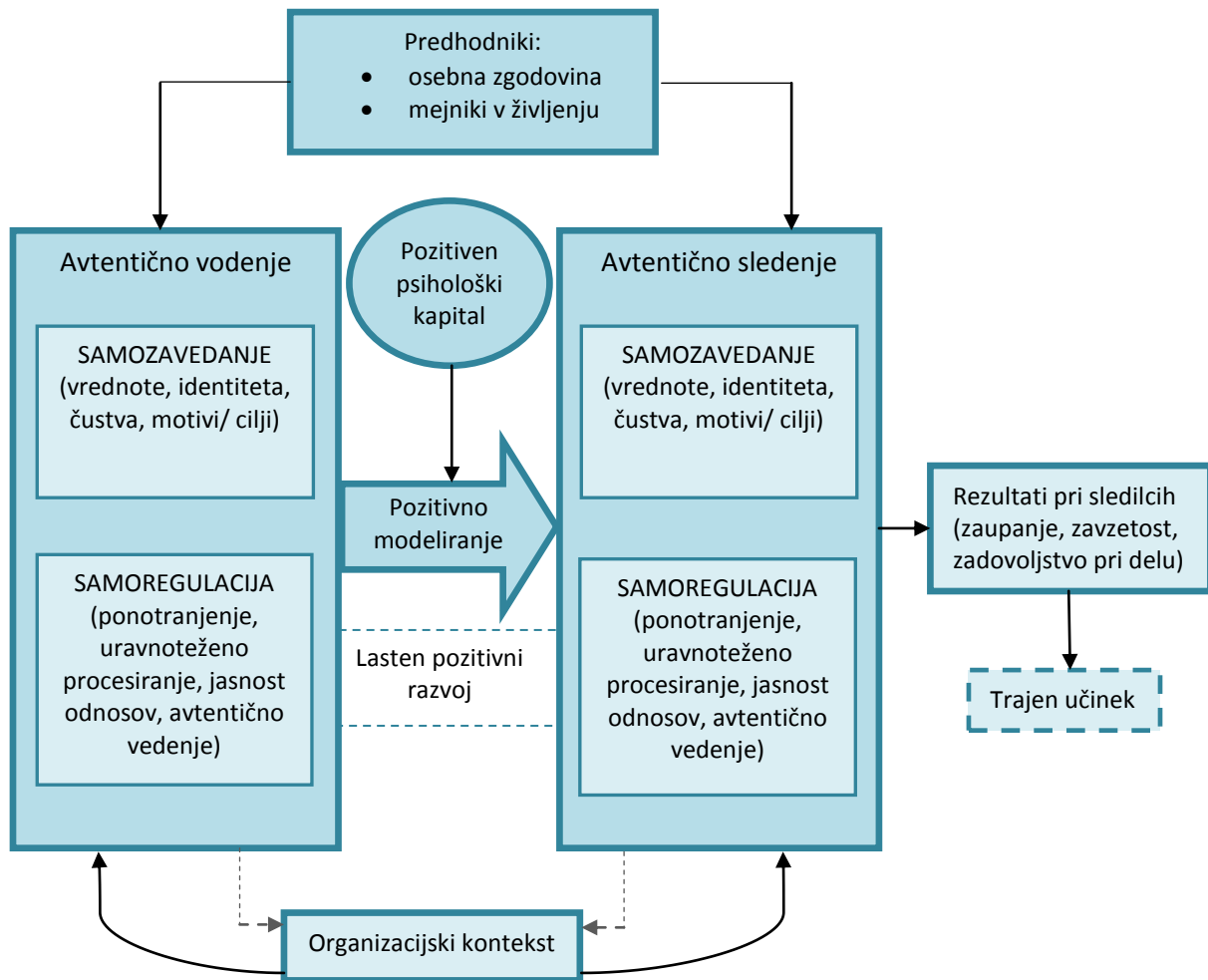
Avtentični vodje pridobivajo naklonjenost in celovitost svojih privržencev s spodbujanjem odprte komunikacije. Sledilce spodbujajo k izmenjavi ključnih informacij ter podajanju svojih občutkov in mnenj o sodelavcih. Zaupanje gradijo s sodelovanjem in spodbujanjem različnih stališč med sledilci (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 810). Bistveni rezultati avtentičnega vodenja, ki se kažejo pri sledilcih, so motivacija, samozavest, ustvarjalnost ter zaupanje, sodelovanje, dobro počutje in uspešnost (Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012, str. 334).

Shamir & Eilam (2005, str. 401) opisujeta avtentične sledilce kot podrejene, ki:

- sledijo svojim vodjem zato, ker z njimi delijo skupne vrednote in prepričanja, in ne zaradi prisile ali nagrad;

- ne sledijo vodji zaradi občutka varnosti, temveč samostojno presojujejo dejavnosti vodij. Takšni podrejeni imajo realistični pogled na prednosti in slabosti vodje in jim ne sledijo slepo;
- prepoznajo željo vodje po vodenju bolj kot osebno vrednoto in prepričanje in ne toliko kot dodeljeno nalogo ali željo po osebni moči in statusu;
- menijo, da je vedenje vodje konsistentno z njegovimi prepričanji in vrednotami.

Slika 7: Vpliv avtentičnega vodenja na rezultate – Černetov model



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

Kot je prikazano na sliki 7, je avtentično sledenje sestavni del ter posledica procesa avtentičnega vodenja. Razvoj avtentičnega sledenja podrejenih je v veliki meri odvisen od avtentičnega vodje, ki ustvarja višjo stopnjo samozavedanja in samoregulacije podrejenih, kar vodi do pozitivnega razvoja podrejenih ter njihovih dosežkov (Gardner et al., 2005, str. 346). Černe in Penger (2010, str. 828-829) pojasnjujeta, da gre za proces oziroma pot, preko katere posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente. Med želenimi rezultati pri sledilcih, ki izhajajo iz avtentičnega vodenja, so povečana stopnja zaupanja, angažiranosti, zadovoljstva, zagnanost in dobro počutje. Eden od ključnih dejavnikov, ki prispeva k razvoju

avtentičnega vodenja, je samozavedanje, ki je povezano s samorefleksijo, skozi katero je prikazana skladnost vrednot, identitete, čustev in ciljev. Drugi temeljni dejavnik razvoja avtentičnega vodenja pa je samoregulacija, ki se odraža skozi ponotranjenje moralnega vidika, uravnoveženo procesiranje informacij, relacijsko transparentnostjo vodij ter z avtentičnim vedenjem (Gardner et al., 2005, str. 346).

2. POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

2.1 Pozitivna psihologija

Pozitivna psihologija, ki so jo uradno priznali leta 1998 na konvenciji ameriških psihologov, se je razcvetela in sedaj se z izboljšanjem različnih aspektov družbe ukvarja vedno več strokovnjakov. Poudarek na moči, rešitvah in vsem, zaradi česar je vredno živeti, je postal nov center raziskovanja. Nov pogled na družboslovje se zdi kot dodatek tradicionalnemu znanju, ki se je osredotočal na reševanje problemov, a kljub temu nenadomestljiv pri popolnem razumevanju človeškega izkustva v sodobnem času (Donaldson & Ko, 2010, str. 177). Seligman in Csikszentmihalyi (2000; v Jeung, 2011, str. 51-52) sta jasno opisala namen pozitivne psihologije kot začetek kataliziranja spremembe v psihologiji, tako da bi obremenjenost s popravilanjem slabih stvari v življenju zamenjali z grajenjem pozitivnih značilnosti.

Termin psihološki kapital se omenja tako na področju ekonomije, investicij kot tudi sociologije, vendar pa se najpomembnejši avtorji osredotočajo na koncept pozitivne psihologije (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009a, str. 121). Desetletja raziskav, orientiranih v negativne vidike ljudi in njihove pomanjkljivosti, niso na področju organizacijskega vedenja in upravljanja s človeškimi viri prinesla nikakršnih rezultatov z vidika razumevanja razvoja človeškega potenciala (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 8). Začetnik pozitivne psihologije Martin Seligman (2002) se je v nasprotju s svojimi preteklimi psihološkimi raziskavami, ki so obravnavale, kaj je narobe z ljudmi, preusmeril na področje pozitivne plati ljudi. Osredotočil se je na prednosti in ne na slabosti, na zdravje in ne na bolezni (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009a, str. 121), torej na dve področji, zapostavljeni s strani psihologov, in sicer z namenom pomagati zdravim ljudem postati še bolj srečni ter spodbujati bolj produktivno življenje z višanjem posameznikovega potenciala (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 7-8).

2.2 Pozitivno organizacijsko vedenje

Pozitivno organizacijsko vedenje, katerega rezultat oziroma produkt je pozitiven psihološki kapital (Luthans, 2002, str. 59), temelji na pozitivno orientiranih prednostih človeških sposobnosti in zmožnosti, ki se jih da meriti, razvijati in upravljati (Avey, Luthans & Youssef, 2010, str. 431) ter na proučevanju pozitivnega pristopa zaželenega vedenja na delovnem

mestu. Pozitivno organizacijsko vedenje je eden prvih korakov pri graditvi povezave med negativnim in pozitivnim vedenjem, ki s tem vpliva na uspešnost na delovnem mestu, še posebej v težkih časih (Plessis, 2009, 47). Raziskovalci (Luthans, 2002; Luthans, Youssef, et al, 2007) se strinjajo, da je poleg pozitivnosti potrebno vključiti tudi psihološki vidik zmogljivosti človeških virov. Pozitivno organizacijsko vedenje, ki je relativno unikatno na področju organizacijskega vedenja (Luthans, Avey, Avolio & Norman, 2007, str. 542), mora izpolnjevati naslednje vključitvene kriterije, ki morajo (a) temeljiti na teoriji in biti podprti na praktičnih raziskavah (Luthans & Avolio, 2009, str. 299), (b) biti odprti za spremembe in razvoj (Youssef & Luthans, 2007, str. 775) ter (c) omogočati merljivost in razvoj v smeri doseganja uspešnosti (Luthans & Avolio, 2009, str. 299). Yammarino, Dionne, Schriesheim & Dansereau (2008, str. 693) pojasnjujejo, da je Luthans na podlagi predhodnih raziskav (Seligman, 1988; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), navezujočih se na pozitivno psihologijo, opredelil pozitivno organizacijsko vedenje kot osredotočeno na pozitivne občutke ter na podkoncepte samozavesti, upanja, optimizma, dobrega počutja, sreče in čustvene inteligence.

2.3 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 119) pojasnjujejo, da se je v zadnjih letih s prepoznavanjem človeškega kapitala kot konkurenčne prednosti človeški in z njim tudi socialni kapital veliko obravnaval. Medtem pa so pozitivni psihološki kapital raziskovalci povsem izključevali. Dodajajo, da z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti ter razvojem dobrih lastnosti namesto obravnavanja osebnih slabosti sodobni vodje razvijejo optimizem, samozavest, upanje in prožnost, kar prispeva k večji uspešnosti.

Slika 8: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



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

Prevladujoče negativistične teorije o človeškem vedenju in motivaciji znotraj organizacij je potrebno zamenjati s pozitivno usmerjenim vodenjem, ki temelji na moči in se osredotoča na razvijanje človeškega, socialnega in psihološkega kapitala, da ti dosežejo svoj polni potencial. Pozitivni psihološki kapital je še posebej pomemben pri usmerjanju talentov, prednosti in psiholoških sposobnosti ljudi, ki tako lažje dosežejo produktivne, etične in trajne rezultate, kar se odraža tudi v konkurenčni prednosti (Luthans & Youssef, 2004, 157-158).

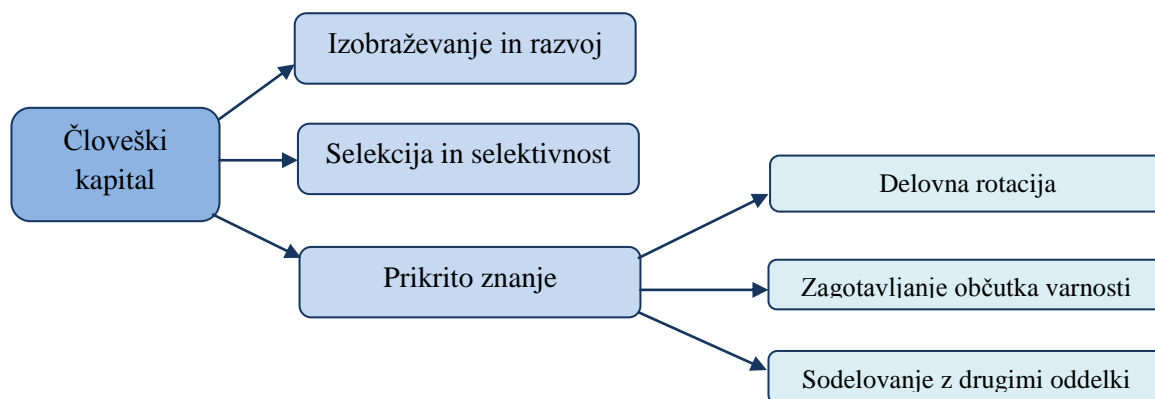
2.3.1 Tradicionalni kapital

Naloga managementa je načrtno spremljanje možnosti ter oblikovanje konkurenčnih prednosti, ki postajajo ključne pri ustvarjanju organizacijske identitete (Penger, 2006, str. 65). Mnogo let so akademiki in praktiki delovali v prepričanju, da konkurenčne prednosti predstavljajo tehnološke vstopne ovire, kot so zaščita patentov, tehnološka premoč in vladni predpisi (Luthans, Luthans & Luthans, 2004, str. 45). Viri konkurenčne prednosti izhajajo iz sredstev, ki jih konkurenti težko posnemajo, ker presegajo njihova finančna sredstva ali ker so tesno povezani z zgodovino organizacije, njeno kulturo, strukturo in procesi. Da organizacijski viri postanejo ključna konkurenčna prednost, ne smejo biti lahko posnemljivi. Ta merila izključujejo mnoge tradicionalne konkurenčne prednosti, kot na primer celovite strategije, ki se le vrtijo okoli akumuliranja kratkoročnih sredstev in ne upoštevajo dolgoročnega vpliva na različne zainteresirane deležnike. Strukturni kapital, ki vključuje materialne ter organizacijske vire, kot so sistemi, postopki, modeli odločanja, so postali lahka tarča kopiranja in imitacij. Prav tako je informacijska tehnologija, ki je še desetletje nazaj predstavljala enega glavnih virov konkurenčne prednosti, zdaj na voljo vsem ob nizkih stroških uporabe (Luthans & Youssef, 2004, str. 145).

2.3.2 Človeški kapital

Človeški kapital se običajno povezuje z znanjem, veščinami, spretnostmi in sposobnostmi, ki izhajajo iz izobrazbe in izkušenj. Čeprav je široko prepoznan, vlaganje v človeški kapital ne omogoča optimalnih konkurenčnih prednosti. To skupno stališče ljudi se navezuje na eksplicitno znanje, ki je bilo glavna podlaga za naložbe v večino današnjega človeškega kapitala. Tu se pojavlja problem, ker je eksplicitno znanje lahko posnemljivo. Stroški izobraževanja niso visoki, poleg tega pa outsourcing tehničnega znanja prinaša enake sposobnosti konkurenčnim organizacijam istočasno. Prav tako je moč kopirati oziroma podvajati delovne izkušnje s tem, ko organizacije privabljajo konkurentove kompetentne zaposlene. V današnjem visokotehnološkem in na znanju temelječem organizacijskem okolju so izobrazba, izkušnje in znanja zelo hitro zastarela, včasih še preden so sploh uporabljena (Luthans & Youssef, 2004, str. 146). Pogosto uporabljene in obenem učinkovite tehnike ravnanja s človeškim kapitalom so izobraževanje in razvoj, selekcija in selektivnost ter prikrito znanje (Luthans & Youssef, 2004, str. 147). Prikazane so na sliki 9.

Slika 9: Tehnike ravnanja s človeškim kapitalom



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, Social and Now Positive Psychological Capital: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 147.

Pomembna dimenzija človeškega kapitala je pogosto prezrto prikrito znanje. Ta vrsta znanja je za vsako organizacijo specifična. Gradi se sčasoma, s tem ko zaposleni postajajo del organizacijske kulture, ko začnejo razumevati strukturo in dinamiko procesov ter ko spoznajo, kako organizacija deluje kot celota. Prikrito znanje je neotipljivo, vendar vitalnega pomena za razvoj znanja v organizaciji. Tehnike ravnanja s tihim znanjem so: (a) delovna rotacija, s katero zaposleni osvoji nova znanja, (b) zagotavljanje občutka varnosti zaposlenim, ki daje podjetju zagotovilo, da ne bodo izgubili tega znanja in (c) sodelovanje z drugimi oddelki, kjer zaposleni neposredno izmenjujejo znanje pri reševanju določene naloge (Luthans & Youssef, 2004, str. 148-149).

Prikrito znanje je edinstveno, dolgoročno usmerjeno in ga je moč oblikovati hitreje, kot je lahko posneman, vendar pa sam proces, ki pripelje do uporabe prikritega znanja, zahteva veliko vložene časa in napora s strani organizacije in njenih zaposlenih. Managerja Bill Gates in Andy Grove sta znana po trditvi, da njihovo najpomembnejše premoženje vsako noč zapusti organizacijo. Z drugimi besedami bi torej lahko rekli, da človeški viri niso več prepoznani kot strošek temveč naložba, ki jo je potrebno učinkovito upravljati, s čimer se zagotovi donosno naložbo v dolgo trajajočo konkurenčno prednost. Prikritega znanja se namreč ne da posnemati, saj je specifično za posamezno organizacijo in torej ni prenosljivo (Luthans & Youssef, 2004, str. 146).

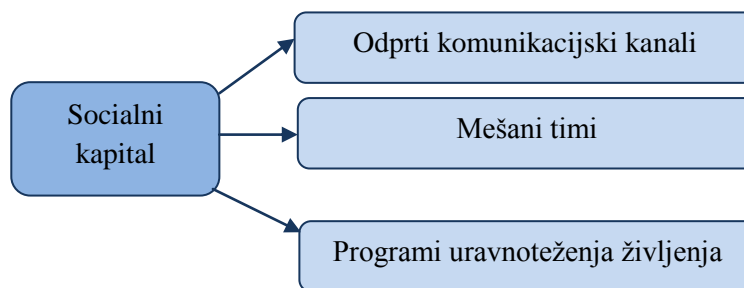
2.3.3 Socialni kapital

Socialni kapital zajema medosebne, medskupinske in medorganizacijske odnose, mreže in povezave, skupne vrednote in celotno dinamiko družbene strukture. Gre torej za večplasten konstrukt (Luthans & Youssef, 2004, str. 149), katerega merjenje je bistveno zahtevnejše (Penger, 2006, str. 72). Luthans in Youssef (2004, str. 2004) poudarjata, da je socialni kapital eden od ključnih dejavnikov za ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti, poleg tega pa

prispeva tudi k oblikovanju človeškega kapitala. Obstajajo trije vidiki socialnega kapitala, ki pomagajo pri ustvarjanju trajne konkurenčne prednosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 149):

- Socialne mreže ustvarjajo povezave, ki omogočajo izmenjavo idej in sredstev. Vključujejo stike in vezi med ljudmi tako znotraj kot zunaj organizacije.
- Norme in pravila obnašanja predstavljajo vrednote in predpostavke, ki zagotavljajo temeljno infrastrukturo za organizacijsko strukturo in strategijo, preko katerih organizacija dosega svoje cilje. Četudi se zdi, da včasih pravila omejujejo kreativnost in prilagodljivost, so potrebna za zagotavljanje stabilnosti, identitete in začrtane smeri, še posebej v negotovih časih.
- Zaupanje deluje kot vezni člen med mrežami in normami za udejanjanje in doseganje polnih potencialov. Zaupanje lahko odstrani prepreke, ki onemogočajo dolgoročne odnose, odprto komunikacijo ter povratne informacije, kar omogoča ustvarjalnost, inovativnost in konkurenčnost.

Slika 10: Tehnike ravnanja s socialnim kapitalom



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, Social and Now Positive Psychological Capital: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 147.

Slika 10 predstavlja tehnike ravnanja s socialnim kapitalom, pri čemer gre za: (a) odprte komunikacijske kanale, ki zvišujejo zaupanje med zaposlenimi in spodbujajo dajanje povratnih informacij, (b) mešane time, ki vsebujejo znanja zaposlenih z različnih oddelkov in (c) programe uravnoteženja življenja, ki so povezani z usklajenostjo v zasebnem življenju, s prijatelji ter z neprofitnimi organizacijami (Luthans & Youssef, 2004, str. 150-151).

2.3.4 Pozitivni psihološki kapital

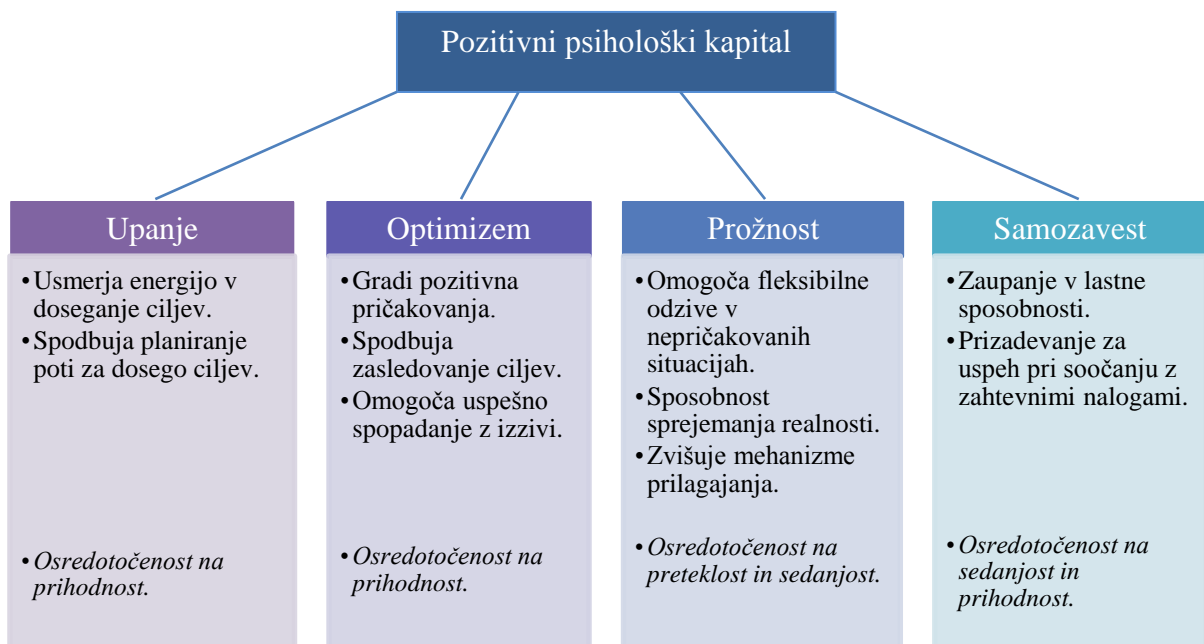
Teoretične raziskave s področja pozitivnega psihološkega kapitala (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans, Youssef et al., 2007) nakazujejo, da so zaposleni z višjo stopnjo psihološkega kapitala odločnejši, vlagajo več truda in posledično tudi pričakujejo uspeh, učinkovito premagujejo ovire, ob tem pa v primeru neuspeha še vedno poskušajo doseči zastavljeni cilj (Avey, Luthans & Mhatre, 2008, str. 706). Rezultati empiričnih študij (Larson & Luthans, 2006; Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008; Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Avey, Patera & West, 2006; Avey, Luthans & Jensen, 2009) pa kažejo, da pozitivni

psihološki kapital prinaša pozitivne vplive na delovno uspešnost, zadovoljstvo pri delu, zavzetost, zavezanost organizaciji, manjšo bolniško odsotnost ter znižuje stopnjo stresa (Donaldson & Ko, 2010, str. 182-183), ob tem pa ima potencial za zviševanje upanja, produktivnosti in zadovoljstva, s tem ko pomaga najti ljudem pot skozi težke čase v času večanja brezposelnosti (Froman, 2010, str. 59). Te ugotovitve kažejo na to, da pozitivni psihološki kapital prispeva k pozitivnim organizacijskim spremembam s spodbujanjem pozitivnega vedenja in odnosov. Na splošno podatki kažejo, da je pozitivni psihološki kapital odprt za razvoj ter lahko občutno izboljša vedenje zaposlenih in njihove medsebojne odnose, s tem pa pripomore k pozitivnim rezultatom organizacije (Donaldson & Ko, 2010, str. 182-183). Če zaposleni in organizacija delujejo na temelju pozitivnih psiholoških sposobnosti, se lahko medsebojno podpirajo in na podlagi tega pridobijo vzajemne koristi. Zato ima pozitivni psihološki kapital moč, da prebrodi krizne situacije in okrepi tako posameznike kot celotne organizacije (Choubisa, 2009, str. 7).

2.4 Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala

Tako kot so tradicionalni, človeški in socialni kapital sestavljeni iz konstruktov, tudi pozitivni psihološki kapital sestavljajo štiri temeljne dimenzije. Dimenzije, ki najbolj ustrezajo merilom pozitivnega psihološkega kapitala in izpolnjujejo pogoje pozitivnega organizacijskega vedenja, kot so edinstvenost, pozitivnost, merljivost, možnost razvoja ter vpliv na uspešnost, so upanje, optimizem, prožnost in samozavest (Luthans & Youssef, 2004, str. 153).

Slika 11: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Prirejeno po F. Luthans in C. M. Youssef, *Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, 2004, str. 152; L. Page & R. Donohue, *Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct*, 2004, str. 6.

Pozitivni psihološki kapital zajema psihološka stanja, ki se jih da meriti in ki privedejo do izboljšanja dela. Z drugimi besedami to pomeni, da se lahko razvijejo posegi, s katerimi se poveča samozavest, upanje, optimizem in prožnost tako vodstva kot zaposlenih. Na ta način se lahko upravlja s pozitivnim psihološkim kapitalom ter se objektivno ocenjuje njegovo učinkovitost (Luthans & Youssef, 2004, str. 152-153).

2.4.1 Upanje

Upanje je definirano kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na vzajemnem izvoru uspeha skozi usmerjanje energije v doseganje ciljev in planiranje poti za doseg teh ciljev (Snyder et al., 1996; v Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008, str. 221). Podobno kot samozavest se upanje navezuje na posameznikovo samoiniciativnost, ciljno usmerjenost in motivacijo. Vendar pa se upanje osredotoča na drugačne mehanizme, preko katerih se dosega cilje. Eden od mehanizmov je ponotranjen občutek nadzora, ki ustvarja motiviranost in odločnost za doseganje zastavljenih ciljev. Druga komponenta, ki je pri upanju edinstvena, pa je proces alternativnega prilagajanja in ustvarjanja poti za doseganje ciljev in premagovanje ovir. Upanje vključuje sposobnost zastavljanja ciljev in mehanizme, s katerimi izberemo, približamo, izpolnimo in po potrebi spremenimo poti do ciljev (Luthans & Youssef 2007, str. 330). Raziskovalci (Amabile, 1988, 1997; Oldham & Cummings, 1997; Shalley & Gilson, 2004; Snyder, 2002) se strinjajo, da posamezniki, ki imajo veliko upanja, uživajo v zasledovanju ciljev, so bolj motivirani in iščejo kreativne načine doseganje ciljev. Ko posamezniki, polni upanja, ne dosežejo zastavljenih ciljev, iščejo povratne informacije, preko katerih ugotovijo kakšne strategije izbrati za uspešno sledenje ciljem in tako postanejo bolj nagnjeni k iskanju alternativnih rešitev in kreativnih načinov za premagovanje ovir (Rego, Machado, Leal & Cunha, 2009, str. 224).

Snyder, Rand in Sigmon (2005; v Saks & Gruman, 2011, str. 17) opredeljujejo upanje kot prepričanje, da so ljudje zmožni odkrivati poti do svojih ciljev in pridobiti motivacijo za uporabo teh poti. Raziskave s tega področja poudarjajo pomen upanja na delovnem mestu in njegov vpliv na uspešnost rezultatov. Rezultati, ki izhajajo iz raziskav (Adams et al., 2002; Jensen & Luthans, 2002; Peterson & Luthans, 2003) podpirajo pozitivni odnos: (a) med upanjem ter uspešnostjo in delovnimi navadami zaposlenih, (b) med upanjem in dobičkonosnostjo organizacije, (c) med upanjem vodij in zadovoljstvom zaposlenih, (d) med upanjem in zvestobo zaposlenih (Luthans & Youssef, 2007, str. 330).

Avtentični vodje so sposobni ohraniti realne cilje in ostati zaupanja vredni, zato lahko spodbujajo tudi upanje pri svojih podrejenih ne le z vzpostavljanjem lastne moči volje, ampak tudi z vključevanjem svojih pozitivnih komentarjev pri dajanju navodil, kar se odraža kot občutek samoučinkovitosti pri podrejenih. Avtentični vodje dajejo občutek odločnosti, varnosti in zaupanja, kar omogoča, da podrejeni lažje osredotočijo svojo energijo na prizadevanja za doseg ciljev, na iskanje drugačnih poti do reševanja težav ter na učenje iz izkušenj (Avolio et al., 2004, str. 809). Skozi čas, ko avtentični vodje postanejo bolj

kredibilen vir povratnih informacij, zaposleni lažje zasledujejo cilje in po potrebi iščejo nove poti, da bi uspeli (Rego, Sousa, Marques & Pina, 2012, str. 432). Avtentični vodje imajo pomembno vlogo pri razvoju upanja skozi identifikacijo s svojimi sledilci. Ker imajo sposobnost ostati zaupanja vredni, lahko pri svojih sledilcih povečujejo stopnjo upanja ne le z močjo volje ampak tudi z vključevanjem pozitivnih aspektov, kar krepi občutek lastne učinkovitosti pri sledilcih, ob tem pa jim mora zagotavljati tudi ustrezne in pomembne informacije. Avtentični vodja se mora za uspešno krepitev upanja identificirati s sledilci in deliti zastavljene cilje z njimi (Avolio et al., 2004, str. 808).

2.4.2 Optimizem

Seligman (1998; v Youssef & Luthans, 2007, str. 778) opredeljuje optimizem kot prirojen stil, ki razloži pozitivne dogodke z osebnimi, stalnimi in prepričljivimi vzroki ter negativne dogodke z zunanjimi, začasnimi in situacijsko specifičnimi vzroki. Optimizem gradi pozitivna pričakovanja, ki spodbujajo zasledovanje ciljev in stremenje k uspešnemu spopadanju z izzivi v prihodnosti, medtem ko se pesimisti soočajo z negativnimi pričakovanji in dvomom oziroma nezaupanjem v lastne sposobnosti (Carver & Scheier, 2002; v Luthans & Youssef, 2007, str. 331). Ko govorimo o konceptu optimizma, imamo v mislih preference in nagnjenost delavca, da pozitivno in realistično pripomore k uspehu v sedanosti in prihodnosti (Eid et al., 2012, str. 57). Optimisti se distancirajo od nezaželenih oziroma negativnih dogodkov, s tem pa zmanjšujejo možnost pojava depresije, občutka krivde ter obupa. Imajo pozitiven pogled na stresne situacije, so vztrajnejši pri soočanju s težavami ter iščejo ustvarjalne načine za reševanje problemov. Zato je za osebo z veliko mero optimizma malo verjetno, da bi v situaciji, ko je postavljena pred izziv, hitro obupala (Youssef & Luthans, 2007).

Razpoznavnost optimizma je predvsem v konceptualni razlagi pozitivnih in negativnih dogodkov. Medtem ko se upanje osredotoča predvsem na notranjo pot posameznika, zajema optimizem širšo perspektivo. Prirojeni mehanizmi optimizma, še posebej za negativne dogodke in padce, niso omejeni na osebnost, ampak vključujejo tudi zunanje razloge, kot na primer druge ljudi ali situacijske dejavnike (Seligman, 1998; v Youssef & Luthans, 2007, str. 779). Tako lahko realističen, fleksibilen optimizem obvaruje tudi upanja polnega posameznika pred zasledovanjem nerealističnih ciljev. Prav tako lahko ublaži občutek krivde in osebne odgovornosti, kadar se nasproti neprestano pojavljajo in stopnjujejo blokade in ko problemi dajejo videz, da cilja ni moč doseči (Youssef & Luthans, 2007, str. 779). V izogib kritikam nerealističnega optimizma mnogo avtorjev (Luthans, 2002; Luthans, Youssef et al., 2007; Schneider, 2001) poudarja stvaren optimizem. To pomeni, da optimizem ne temelji na nenadzorovanem procesu, ki nima realne osnove, temveč vključuje objektivno oceno o tem, kaj je moč doseči v določenem položaju ter s sredstvi, ki so na voljo v dani situaciji (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008, str. 222). Empirične raziskave (Seligman, 1998; Luthans et al., 2005; Youssef & Luthans, 2007) dokazujejo, da je optimizem pozitivno povezan z uspešnostjo, zadovoljstvom in srečo zaposlenih.

2.4.3 Prožnost

Coutu (2002; v Luthans & Youssef, 2007, str. 332) opisuje prožnost kot lastnost posameznikov, ki imajo sposobnost sprejemati realnost, stabilne vrednote in prepričanja ter imajo mehanizme prilagajanja, ki omogočajo fleksibilne odzive v nepričakovanih situacijah. Koncept prožnosti govori o tendencah posameznika, ki se v težkih situacijah pobere, kadar se sooča s težavami in nasprotovanji. Ta značilnost, da nikoli ne odnehamo in vedno skušamo premostiti težave, predstavlja pomemben dejavnik pri doseganju zelenih rezultatov, kar pa ne moremo trditi za obupavanje, ko naletimo na težave (Eid et al., 2012, str. 57). Raziskave (Helson, 1999; Tugade, Fredrickson & Barrett, 2004; Youssef & Luthans, 2007) kažejo, da je prožnost povezana z ustvarjalnostjo zaposlenih, spodbuja energičen pristop k življenju, dovzetnost za nove izkušnje ter improvizacijo v negotovih situacijah. Za prožne zaposlene je značilno, da razvijejo nove poti spopadanja s problemi, katere omogočajo uspešnejše reševanje teh problemov, poleg tega izražajo pozitivna čustva tudi v negativnih situacijah in si uspešneje opomorejo od negativnih čustvenih izkušenj (Rego et al., 2012, str. 431).

Vodje morajo pri svojih podrejenih skrbeti za krepitev prožnosti, ki se odvija preko spodbujanja dobrih medosebnih odnosov, povečevanja samozavesti in psihološke varnosti zaposlenih ter s spodbujanjem razvoja pozitivnih čustev, ki pomagajo krepiti prožnost (Tugade, Fredrickson & Barrett, 2004, 1169-1174). Avtentični vodje lahko pridobijo od posameznikove prožnosti tako, da zagotovijo ostalim zadostno podporo pri (a) soočanju z nasprotji ter pri (b) odzivanju na večje pozitivne spremembe in spodbujanju njihovega razvoja. Predvidevati morajo potencialna nasprotja ali ovire, narediti verjetnostne načrte za podporo in pomoč zaposlenim pri njihovem odpravljanju ter biti dosegljivi in odzivni, kadar jih taka oseba potrebuje (Rego et al., 2012, str. 432). Skozi proces izobraževanja, pridobivanja izkušenj in učenja na napakah posamezniki dobijo občutek usposobljenosti, ki jim omogoča boljše spopadanje z izzivi in zvišuje vztrajnost, ko naletijo na težavne situacije (Sutcliffe & Vogus, 2003; v Saks & Gruman, 2011, str. 17).

2.4.4 Samozavest

Koncept samozavesti se nanaša na zaupanje zaposlenih v lastne sposobnosti in prizadevanja za uspeh, ko se soočajo z zahtevnimi nalogami (Eid et al., 2012, str. 57). Nanašajoč se na delovno mesto sta Stajkovic in Luthans (1998; v Luthans et al., 2008, str. 222) definirala samozavest kot posameznikovo zaupanje v lastne sposobnosti, ki so potrebne za uspešno izvedbo določene naloge. Zaposleni morajo biti prepričani, da imajo potrebne sposobnosti in tehnična znanja, da bi razumeli tveganja ter nevarnosti, ki se pojavljajo v določenih procesih ter tudi potrebno strokovnost in samozavest, da poročajo o potencialnih zapletih in tveganjih (Eid et al., 2012, str. 57).

Raziskave s področja samozavesti (Luthans & Youssef, 2007; Bauer et al., 2007; Gruman, Saks, and Zweig, 2006) dokazujejo, da (a) je samozavest pozitivno povezana s kreativnostjo,

učenjem in vodenjem, (b) samozavest pri novincih vpliva na večje zadovoljstvo pri delu ter boljše socialno vključevanje (Saks & Gruman, 2011, str. 17). Zaposleni z opazovanjem vedenja avtentičnih vodij ter s prejetjem konstruktivnih kritik in povratnih informacij z njihove strani lahko razvijejo več zaupanja v lastne sposobnosti za doseganje ciljev (Rego et al., 2012, str. 431). Tisti z visoko stopnjo optimizma so se prav tako zmožni drugim zahvaliti in jih pohvaliti ter prepoznati faktorje, ki so prispevali k njihovem uspehu. Prav tako znajo unovčiti priložnosti, razviti svoje sposobnosti in tako povečati svoje možnosti za prihodnost. Hkrati pa znajo v slabih trenutkih preceniti situacijo, poiskati dejstva, se naučiti iz svojih napak, sprejeti, da ne morejo vsega spremeniti in se premakniti naprej (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 96).

2.5 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala

2.5.1 Razvoj upanja

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) pojasnjujejo, da opredelitev upanja izhaja iz dela pozitivnega psihologa Charlesa Richarda Snyderja (2000) in pomeni motivacijsko stanje, ki temelji na medsebojno povezanih dejavnikih kot so cilji, delovanje in pot. Da bi razvili upanje pri vodstvu in zaposlenih, je torej potrebno obogatiti cilje, delovanje in način upanja. Tu igra jasno skomunicirana, specifična, realistična, merljiva in zanimiva organizacijska ter individualna zastava ciljev bistveno vlogo pri ustvarjanju ciljev, h katerim lahko ljudje usmerijo svoje delovanje. S tem, ko vodje izkazujejo svoje zaupanje podrejenim in verjamejo v njihov uspeh pri soočanju z zahtevnimi nalogami, učinkovito krepijo upanje podrejenih. Vodje morajo razčleniti kompleksne, težavne in dolgoročne cilje na obvladljive podcilje, ki okrepijo upanje, saj omogočajo zaposlenim postopen napredek in majhne zmage (Luthans & Youssef, 2004, str. 155).

Pri oblikovanju ciljev je potrebno postavljanje fleksibilnih ciljev, ki so dovolj zahtevni, da spodbudijo navdušenje in raziskovanje, a so obenem videti dosegljivi (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 69). Vodje lahko s tem, ko pokažejo zaupanje v zaposlene in jih vodijo s pozitivnimi pričakovanji, na zelo uspešen način krepijo upanje zaposlenih ter bogatijo njihov smisel za delovanje v organizaciji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 131). Penger (2006, str. 85) za razvoj pozitivnega upanja podaja naslednja priporočila: (a) postavitve in razjasnitev organizacijskih ter osebnih ciljev, ki so specifični in prinašajo izzive, (b) uporaba Snyderjeve metode postopnosti, s katero se razdeli osebne cilje na obvladljive podkorake, ki bodo bolj poudarili napredek, (c) razviti vsaj eno alternativno ali kontingenčno pot s spremljajočim akcijskim planom za uresničitev lastnih ciljev, (d) vživeti se v proces delovanja v smeri cilja in se ne osredotočati le na končni rezultat, (e) biti pripravljen vztrajati v primeru ovir in problemov, (f) biti pripravljen izbrati alternativne poti v ustreznem trenutku, (g) biti sposoben ponovno postaviti cilje in se tako izogniti praznemu upanju.

2.5.2 Razvoj optimizma

Brez optimizma ljudje ne ponotranjijo niti pozitivnih dogodkov v življenju niti si ne pripisujejo zaslug zanje. Idealen tip optimizma, ki bi ga morali razviti vodje in zaposleni, je realističen in fleksibilen. Realistični, fleksibilni optimizem se ne bi smel enačiti z nekakšnim dobrim počutjem, iluzivnim potrjevanjem ega. Optimizem je težka naloga samodiscipline, analiza preteklih dogodkov, predvidevanje možnosti in preventiva (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 96). Nekritični optimizem lahko vodi do neodgovornega ravnanja, nasprotno pa realistični optimizem ne posega po ekstremih pri ponotranjenju in zanikanju osebne odgovornosti za slabe odločitve (Luthans & Youssef, 2004, str 155).

Schneider (2001; v Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 101) predstavlja tri perspektive, uporabne pri razvijanju realističnega optimizma na delovnem mestu, in sicer (a) tolerantnost do preteklosti, (b) cenjenje sedanosti in (c) iskanje priložnosti za prihodnost. Tolerantnost do preteklosti ne pomeni, da zanikamo ali se izmikamo odgovornostim. Ravno nasprotno, v skladu s teorijo realističnega optimizma lahko s pomočjo tehnike pozitivnega razmišljanja prepoznamo realnost situacije. Pri tem se pri kontroliranih vidikih situacije poslužujemo pristopa, pri katerem se soočimo z osrednjim problemom, pri nekontroliranih vidikih pa se odločimo, da jih bomo postavili "v najboljšo luč" (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 101). Kelly (v Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 102) pojasnjuje, da v razvojnem procesu za optimizem psihološkega kapitala lahko zunanje značilnosti ustvarimo tako, da gledamo na situacijo kot na nekaj, kar potrebuje veliko dogovarjanja, kar je malo konsistentno in edinstveno.

2.5.3 Razvoj prožnosti

Obstaja splošno napačno prepričanje, da je prožnost dar oziroma redka lastnost, ki izhaja iz genske ali dolgoročne okoljske spremenljivke in razlikuje uspešne ljudi od tistih, ki so obsojeni na neuspeh. Vendar pa je prožnost vseživljenjska življenjska pot, ki se jo pridobi v dnevni, progresivni koraki. Pri prožnosti gre torej za vseživljenjski proces in ne za nek končni cilj (Luthans & Youssef, 2004, str. 156).

Koncept prožnosti človeških virov je predstavil Luthans s sodelavci (2006), na podlagi Mastenovih priporočil, z namenom identificirati proaktivne načine, ki organizaciji omogočajo krepitev prožnosti med zaposlenimi. Prepoznali so tri strategije, ki omogočajo doseganje teh ciljev, in sicer (a) organizacije bi morale ustvarjati podporno okolje, ki pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delu in organizacijske obveznosti, cilj strategije pa je proaktivno izogibanje okoliščinam, ki predstavljajo tveganje in povzročajo nezaželene učinke, (b) etična in zaupanja vredna kultura se mora gojiti v celotni organizaciji, le-ta pa mora podpirati proces vključevanja zaposlenih pri odločanju, (c) naložbe v človeški in socialni kapital zaposlenih, ki morajo biti usmerjene v njihove ključne kompetence, preko katerih organizacija ohranja konkurenčne prednosti ter ustvarjanje podpornega okolja za sodelovanje med zaposlenimi ter

medsebojno učenje (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006, str. 33-35). Prav tako je prožnost moč zvišati z zaupanjem v lastne sposobnosti, spretnosti in socialne veščine (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 215).

2.5.4 Razvoj samozavesti

Bandura (v Luthans et al., 2008, str. 223) je jasno pokazal, da lahko samozavest spodbudimo na štiri specifične načine: (a) z zagotavljanjem pridobivanja mojstrskih izkušenj, (b) kadar nadrejeni oziroma nekdo, ki ga zaposleni cenijo, pohvali zaposlene ali ko ti dobijo pozitivno povratno informacijo, (c) z učenjem iz izkušenj drugih ter (d) ob organizacijski ali psihološki stimulaciji in ustvarjanju splošnega dobrega počutja.

Za razvijanje samozavesti je izredno pomembno pridobivanje mojstrskih izkušenj, saj s tem vodje omogočijo zaposlenim izkusiti uspeh. Uspeh prispeva k večanju samozavesti, kar vodi v še večjo učinkovitost in s tem uspešnost. Vendar to še ne pomeni, da so tisti, ki še nikoli niso imeli izkušenj z določeno nalogo, obsojeni na neuspeh. V takih situacijah mora vodja kompleksne naloge razdeliti na manjše obvladljive dele in s tem omogočiti zaposlenemu doseči manjše uspehe bolj pogosto oziroma postaviti zaposlenega v situacijo, kjer je možnost za uspeh nadpovprečno velika, saj s tem izkusi uspeh in posledično pridobijo samozavest. Vodje z izkazovanjem zaupanja zaposlenim in z zagotavljanjem povratnih informacij o njihovem napredku omogočajo preoblikovanje dvoma v pozitivna pričakovanja (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 43-44). Ob tem pa k večanju samozavesti pripomorejo tudi izkustveni treningi ter vaje in mentorstvo, ki prispevajo k večanju lastne učinkovitosti skozi vodene mojstrske izkušnje (Luthans & Youssef, 2004, str. 154).

Še en pristop, ki omogoča višanje samozavesti, je učenje iz izkušenj drugih. V situacijah, ko so izkušnje za uspeh nedosegljive, preveč tvegane ali predrage, je učenje iz izkušenj dobrega mentorja ali opazovanje podobne situacije učinkovit način za večanje samozavesti. Mentorstvo je učinkovito še posebej takrat, ko lahko posameznik prepozna podobnost svoje vloge z vlogo modela ter se opazovana naloga bistveno ne razlikuje od tiste, ki jo mora opraviti sam (Luthans & Youssef, 2004, str. 154-155). Pri mentorstvu je potrebno posameznikom razložiti, da bolj ko jim mentor pomaga razumeti, zakaj si izberejo neke cilje, lažje lahko ta vpogled uporabijo za boljše razumevanje sebe in svojih ciljev (Fusco, Palmer & O'Riordan, 2011, str. 127-128). Dokazano je bilo, da tudi kadar vzornikov oziroma dobrih primerov ni na dosegu, je prav tako učinkovita izmenjava tako imenovane idejne izkušnje, pri kateri si oseba zgolj predstavlja, da ji uspe uspešno rešiti težavne situacije in izzive. Z drugimi besedami, zamišljanje uspešnega posameznika lahko prav tako služi kot vzor (Luthans & Youssef, 2004, str. 155).

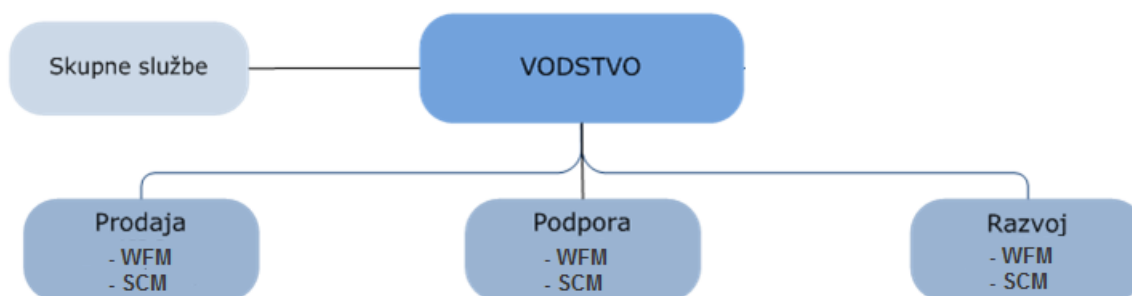
3. KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA ŠPICA INTERNATIONAL D.O.O.

3.1 Predstavitev podjetja Špica International d.o.o.

Špica International je vodilni slovenski ponudnik informacijskih sistemov in rešitev za obvladovanje časa in prostora. Kot pionirji na tem področju so začeli ob koncu osemdesetih let, danes pa razpolagajo z dolgoletnimi izkušnjami, bogatim znanjem ter široko bazo instalacij. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989, poslovna strategija podjetja pa že od vsega začetka temelji na razvoju lastnih rešitev. To je tudi jedro dejavnosti podjetja in dolgoročna usmeritev (Špica international d.o.o., 2013).

Rešitve, ki jih ponuja podjetje, se nanašajo na skladiščno poslovanje, prodajo na terenu, inventuro, hotelske sisteme ter sistem za pristopno kontrolo in registracijo delovnega časa, ki ga uspešno tržijo tudi v tujini. Špica International ima obsežno mrežo pooblaščenih distributerjev doma in v tujini ter odvisna podjetja na Hrvaškem, v Makedoniji, Bosni in Hercegovini ter Srbiji. Špica International je članica številnih mednarodnih združenj s področij svojega delovanja, za celotno poslovanje pa je prejela tudi certifikat kakovosti ISO 9001. Certifikat so prvič prejeli leta 1995, leta 2009 pa so sistem vodenja kakovosti ISO 9001 nadgradili z zahtevami novega standarda ISO 9001:2008, kakovost pa še naprej dokazujejo vsako leto znova. Špica International se je opredelila za sodelovanje z ozkim krogom uveljavljenih, stabilnih in kakovostno brezkompromisnih tujih proizvajalcev, s katerimi ima dolgoročne povezave. Za opremo tujih dobaviteljev nudi vso tehnično podporo, ki je potrebna za integriranje v doma zasnovane in razvite sisteme. Podjetje ne dobavlja le opreme, ampak nudi vse pripadajoče storitve življenjskega cikla sistema, kar je izrazita konkurenčna prednost. S takšnim pristopom uporabniku zagotavlja celovito projektno podporo v vseh fazah: od ideje, informacijske analize, razvoja po naročilu, instalacije, šolanja, uvajanja sistema in vzdrževanja (Špica International d.o.o., 2013).

Slika 12: Organizacijska struktura podjetja Špica International



Vir: Špica International d.o.o., Predstavitev podjetja, 2013.

Predmet poslovanja podjetja je razvoj, prodaja in integracija sistemov za avtomatsko identifikacijo in zbiranje podatkov. Podjetje je razdeljeno na štiri oddelke. Prodaja, podpora in razvoj pa so razdeljeni na pododdelka WFM (Work Force Management) in SCM (Supply Chain Management). WFM skrbi za rešitvi Time&Space in AllHours, ki sta sestavljeni iz programske in strojne opreme in sta v celoti plod lastnega razvoja. V širšo regijo se rešitev ponuja preko Špicinih odvisnih družb, v ostale države pa preko lokalnih nacionalnih partnerjev. SCM zajema avtomatsko identifikacijo ter zbiranje podatkov, združuje distribucijo in sistemsko integracijo proizvodov priznanih tujih dobaviteljev ter ob tem ponuja tudi nekatere lastne rešitve (Špica International d.o.o., 2013).

3.1.1 Poslanstvo, vizija in kultura podjetja Špica International

Poslanstvo podjetja je razvoj in integracija naprednih informacijskih rešitev, ki podjetjem in ustanovam pomagajo krajšati odzivne čase in dvigovati kakovost delovnih procesov sredi delovnega okolja. Rešitve temeljijo na realnih podatkih, ki se jih izbere avtomatično in neposredno iz okolja. Podatki so obdelani sprti tako, da so na voljo v realnem času in na mestu samem. Poslanstvo se lahko strne v geslo: Obvladujemo čas in prostor, realni prostor v realnem času! Vizija podjetja je biti vodilni v regiji in uveljavljeni v svetu. Kultura podjetja se enači s politiko kakovosti in se odraža skozi pronicljivost oziroma agilnost, preseganje pričakovanj ter nenehne izboljšave. V podjetju skušajo vedno pravilno in prvi zaznati zahteve in pričakovanja obstoječih in potencialnih novih strank. Izpolnjevanje teh zahtev in preseganje pričakovanj je osnovna skrb vsakega zaposlenega. Vsi zaposleni so nosilci procesa stalnih izboljšav, kar je edina stalnica v njihovem poslovanju. Z nadziranjem kazalcev so aktivnosti vedno usmerjene na prioriteta področja, kar dolgoročno dviguje zadovoljstvo strank, okolja in njih samih (Špica International d.o.o., 2013).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Empirični del magistrskega dela temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave na primeru podjetja Špica International. Raziskava je bila izvedena s pomočjo ankete med zaposlenimi znotraj oddelkov prodaje, podpore in splošnih služb ter ankete in polstrukturiranega intervjuja med vodji teh oddelkov z namenom pridobiti dejansko sliko o prisotnosti elementov avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju.

Anketo med zaposlenimi so sestavljale različne trditve, povezane z raziskovalno temo, anketiranci pa so izrazili svojo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s posameznimi trditvami. Raziskava je v vzorec zajela zaposlene v oddelkih prodaje, podpore in skupnih služb, kar predstavlja skupaj 34 zaposlenih, odzivnost pa je bila 82,35 % kar pomeni, da je v anketi sodelovalo 28 zaposlenih. Vprašalnik sestavljata dva dela, in sicer prvi del zajema vprašanja, ki se nanašajo na avtentično vodenje, drugi del pa vprašanja, vezana na pozitivni psihološki kapital. Tekom ankete so zastavljena tudi splošna vprašanja, kot so: spol, vrsta zaposlitve ter oddelek, v katerega spada delovno mesto anketiranca. Anketa predstavlja

objektivno sliko stanja v podjetju, kar je ključnega pomena za oblikovanje kritične kvalitativne analize ter priprave predlogov za krepitev elementov avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju.

Anketa med vodji zajema vsebinsko enaka vprašanja kot anketa med zaposlenimi, kar omogoča primerjavo zaznav s strani vodij in s strani zaposlenih. S tem bodo vodje dobili jasen pregled nad področji, kjer prihaja do največjih razhajanj, torej na katerih področjih se vodje lahko dodatno izboljšajo in približajo pričakovanjem zaposlenih. Na podlagi teoretičnega dela bom povezal pridobljene rezultate in pripravil priporočila za vodstvo podjetja za uspešnejše poslovanje in večjo konkurenčnost ter zadovoljstvo zaposlenih.

Z namenom čim večje odzivnosti sem se pri izvedbi ankete opiral na Dillmanovo TDM metodo (Dillman, 1991). Kot svetuje metoda, sem se lotil izvedbe ankete po naslednjih korakih:

- obvestilo o izvedbi ankete;
- pošiljanje vprašalnika in spremnega besedila, ki vsebuje kratko razlago, na kaj se študija navezuje, pojasnilo, za kaj je študija koristna in zagotovilo o zaupnosti odgovorov;
- pošiljanje opomnika vsem naslovnikom po enem tednu;
- po dveh do treh tednih osebni stik z naslovniki, ki vključuje zahvalo za sodelovanje v raziskavi oziroma ponuja priložnost za opomnik.

Omejitve raziskave so vsebinske, časovne in metodološke. Vsebinske omejitve se navezujejo na uporabo sekundarnih podatkov, uporabljenih v teoretičnem delu. Omejitve skušam preseči z uporabo različnih virov podatkov. Prav tako v raziskavo niso bili zajeti vsi oddelki podjetja. Vključeni so bili oddelki prodaje, podpore in skupnih služb, razvojni oddelek pa je bil izvzet in zato ne kaže popolnoma realnega konteksta. Med časovne omejitve sodi čas izvedbe raziskave na primeru proučevanega podjetja. Anketa, izvedena v juniju 2013, je namreč statična, podjetje pa se odziva in deluje dinamično. Metodološke omejitve se nanašajo na izbran metodološki okvir kvalitativnega raziskovanja ter morebiten subjektivni pogled zaposlenih ter vodij na tematiko. Zanesljivost in veljavnost ugotovitev sem preveril z metodo triangulacije, in sicer tako, da se proučevani pojav pogleda iz različnih zornih kotov. Ker avtentično vodenje ni merljivo, je bilo opredeljeno s pridevnikoma bolj ali manj avtentično. Zato sem uporabil opisni pristop vodenja in značilnosti vodenja, ki temelji na anketnih vprašalnikih ter globinskem intervjuju. Enak pristop sem uporabil tudi za pozitivni psihološki kapital. Kvalitativna raziskava je potekala v več korakih. Metodološki načrt kvalitativne raziskave na primeru podjetja Špica International prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Načrt kvalitativne raziskave

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE		
I. a oblikovanje raziskovalnih vprašanj	I. b oblikovanje teze magistrskega dela	
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA		
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA IN ANALIZA KLJUČNIH GRADIV		
IV. OBLIKOVANJE OPOMNIKA ZA POLSTRUKTURIRAN INTERVJU IN OBLIKOVANJE ANKETNIH VPRAŠALNIKOV		
V. PRIDOBIVANJE PODATKOV		
V. a intervju z vodjami oddelkov	V. b anketni vprašalnik za vodje ter sledilce	
VI. OBDELAVA PODATKOV IN UREJANJE DOKUMENTACIJE		
VI. a obdelava odgovorov, pridobljenih z intervjujem	VI. b obdelava rezultatov anketnih vprašalnikov	VI. c izdelava grafikonov in tabel
VII. KVALITATIVNA ANALIZA PRIMERA		
VIII. INTERPRETACIJA REZULTATOV IN PRIPOROČILA VODSTVU		
IX. ZAKLJUČEK RAZISKAVE		

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da obstaja povratni ciklični vpliv avtentičnega vodenja in dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala med sledilci in vodji; avtentično vodenje spodbuja razvoj avtentičnosti in dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih in recipročno, bolj kot so razvite dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih, bolj s tem spodbujajo razvoj avtentičnega vodenja.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjal v empiričnem delu in se navezujejo na podjetje Špica International, so:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali so pri vodji prisotni elementi, ki so značilni za avtentični stil vodenja?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali podrejeni zaznavajo svojega vodjo kot avtentičnega?

Raziskovalno vprašanje 3: Katere dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala so prisotne pri zaposlenih?

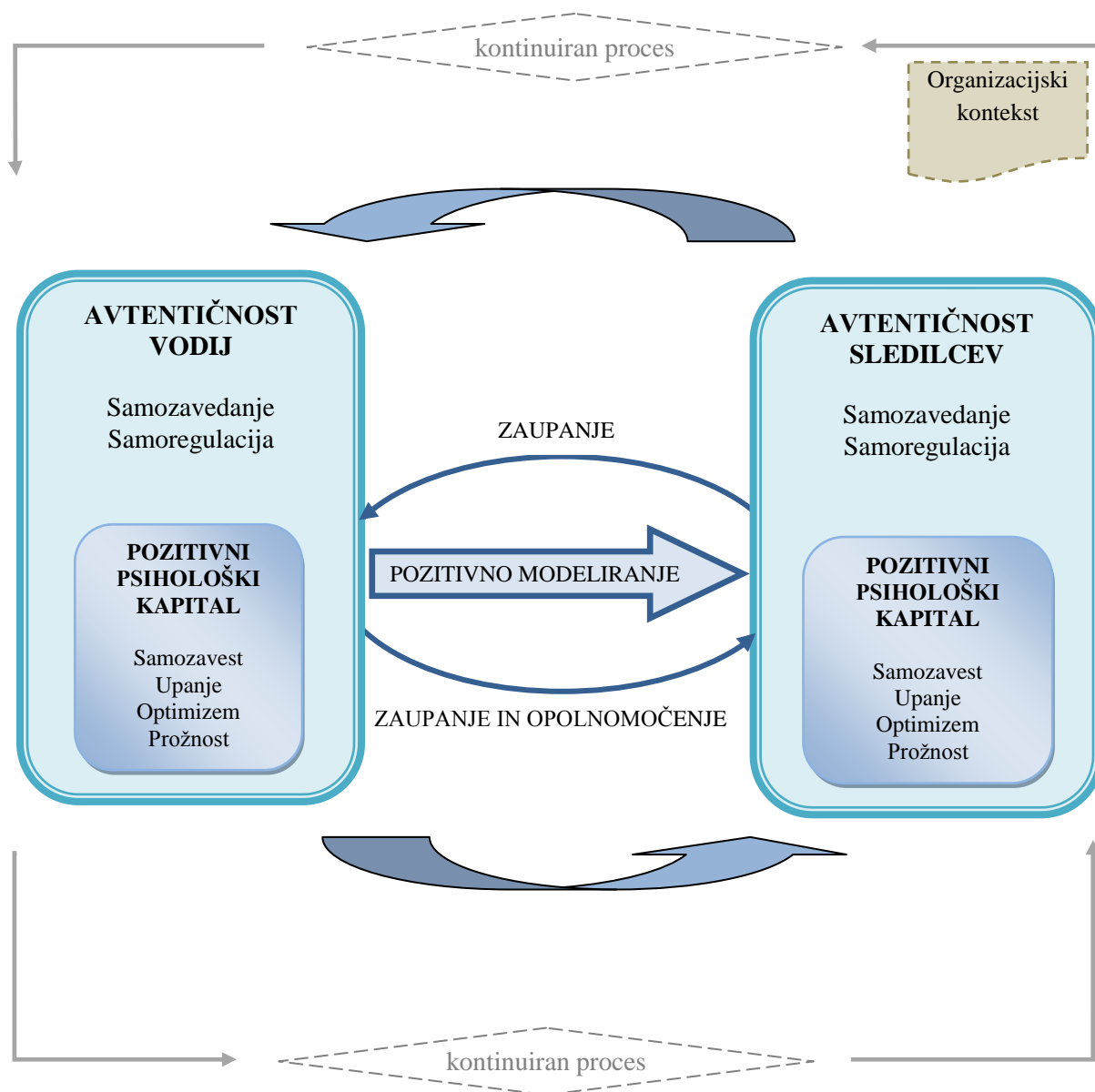
Raziskovalno vprašanje 4: Ali vodja s svojim vedenjem in vodenjem ustvarja pozitivno organizacijsko okolje?

Raziskovalno vprašanje 5: Ali vodja z avtentičnostjo pri zaposlenih razvija samozavest, upanje, prožnost in optimizem?

3.3 Konceptualni model

V nadaljevanju je na sliki 13 predstavljen konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Osnovno izhodišče modela predstavlja avtentični vodja na eni strani in zaposleni, ki mu sledijo, na drugi. Konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala je vključen preko mehanizmov, s pomočjo katerih avtentični vodja vpliva na sledilce ter spodbuja njihovo ustvarjalnost. Ključne mehanizme pozitivnega psihološkega kapitala predstavljajo samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Izhodišče konceptualnega modela predstavljajo vodje na eni in sledilci na drugi strani. Razvoj avtentičnega vodenja poteka preko samozavedanja in samoregulacije in je vezan neposredno na vodjo ter na pozitivno modeliranje, kjer gre za neposredno vplivanje na sledilce. S tem prihaja do večanja zaupanja med vodjo in sledilci ter posledično tudi do opolnomočenja zaposlenih. Na razvoj avtentičnega vodenja vpliva tudi organizacijski kontekst skozi ustrezno nagrajevanje in gradnjo okolja, ki spodbuja avtentičnost in poudarja pomen pozitivnega psihološkega kapitala. Prav tako je pomemben kontinuiran proces, ki pripomore k trajnemu učinku in dvosmerni komunikaciji. V kontinuiranem procesu avtentični vodje razvijajo pozitivni psihološki kapital tako pri sebi kot pri sledilcih. S tem postajajo vse bolj avtentični in posledično dosegajo zelene organizacijske rezultate.

Slika 13: Konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala



Kot že omenjeno, tako avtentično vodenje kot tudi pozitivni psihološki kapital pomagata podjetju pri doseganju želenih organizacijskih rezultatov, ki se kažejo kot večja uspešnost, profitabilnost in višja dodana vrednost na zaposlenega. Pri sledilcih pa se neposredno odražajo skozi večje zaupanje, zadovoljstvo in zavzetost. Opravljena raziskava med kitajskimi delavci v tovarni neposredno dokazuje pozitivno povezanost pozitivnega psihološkega kapitala in uspešnosti organizacije (Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008, str. 819). Potrebno je poudariti, da vse dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, to so samozavest, upanje, optimizem in prožnost, vplivajo na uspešnost organizacije ter so povezane z zadovoljstvom zaposlenih pri delu, ob dejstvu, da imajo v povezavi druga z drugo več pozitivnih učinkov kot vsaka posebej (Luthans et al., 2007, str. 549).

3.4 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Namen analize podatkov je na podlagi pridobljenih odgovorov, proučiti trenutno stanje v podjetju, tako z vidika vodstva kot z vidika zaposlenih in pripraviti predloge za izboljšave oziroma priporočila vodstvu podjetja. Za izvedbo ankete sem uporabil Googlovo orodje Drive. Intervjuji pa so bili izvedeni po v naprej določenem terminu in so potekali v sproščenem ozračju. V nadaljevanju so predstavljeni podatki, tabelarične ocene in interpretirani rezultati.

3.4.1 Avtentično vodenje v podjetju Špica International

Analiza odgovorov iz polstrukturiranih intervjujev je pokazala, da imajo vodje razvite avtentične lastnosti in od zaposlenih pričakujejo lastnosti, ki se navezujejo na pozitivni psihološki kapital. V nadaljevanju so za vsakega izmed vodij predstavljene ključne ugotovitve.

Tabela 3: Značilnosti vodenja v podjetju Špica International

VODJA 1	<ul style="list-style-type: none">• Poskuša držati nizko hierarhijo in spodbuja dvosmerno komunikacijo.• Zaveda se, da je potrebno poznati svoje zaposlene, zato z njimi pogosto sodeluje.• Zmožen se je postaviti izven vodstvenih okvirjev, v vlogo zaposlenega in spoznati procese ter bolečine, s katerimi se vsakodnevno soočajo.• Z vsakim zaposlenim ima enkrat do dvakrat letno daljši sestanek, kjer se analizira posameznikov razvoj in postavi cilje za prihodnost.• Na mesečnem nivoju organizira sestanke za vse zaposlene, kjer se obravnava aktualne teme in zbira pobude za konkurenčnejše delovanje podjetja.• Zaveda se problema nasledstva in meni, da podjetje lahko deluje tudi, ko ga ni v pisarni, saj je mlajša ekipa dovolj usposobljena za vodenje.• Zaposlenim prepušča veliko svobode in veliko odgovornosti.• Zaposleni morajo biti zadovoljni, da se doseže uspeh celotne organizacije. Zadovoljstvo se letno meri z anketo.• Vodja mora poznati elemente managiranja, ki jih aktivno vpelje v svoj sistem in jih zagovarja ter dokazano spelje. Gre za štiri plasti: zaposleni, kupci, procesi in finance.
----------------	---

se nadaljuje

<p>VODJA 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zagovarja neformalne in odprte odnose med vodjami in zaposlenimi. • Sodelavcem pomaga najti pot za doseg zastavljenih ciljev. • Odnos temelji na zaupanju, zato ni potrebno veliko kontrole, poteka pa redno preverjanje rezultatov. • Pri vodenju ga najbolj motivira, da s sodelavci skupaj dosežejo rezultate, ki so pomembni za uspešno delovanje podjetja ter da pri sodelavcih opazi napredek. • Stalno skrbi za dobre odnose in dvosmerno komunikacijo. • Zaupanje zaposlenih si pridobiva tako, da jim je vedno na voljo za razgovor, da zna strokovno in vsebinsko pomagati ter da jim pokaže pravo pot z zgledom. • Od zaposlenih pričakuje, da so ciljno usmerjeni, iznajdljivi, posvečeni svojemu delu, da želijo napredovati in rasti ter da presegajo pričakovanja. • Zelo pomembna se mu zdi posameznikova samozavest, vendar le-ta ne sme prerasti v samozaverovanost. • Meni, da je prožnost osnovna lastnost, ki jo mora imeti vodja. Ljudje so različni, potrebno se je prilagajati glede na situacijo. • Poudarja, da mora vodja sam sebi postaviti ogledalo. Zaveda se, da za vodjo vedno obstaja prostor za izboljšave, zato neprestano stremi k še boljšemu.
<p>VODJA 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbuja samoiniciativnost. • Zaposleni se morajo čim več sami odločati in razumeti težave s katerimi se srečujejo, saj na tak način uspešno zrastejo. • Najbolj ga motivira zadovoljstvo celotnega kolektiva. Da je stranka zadovoljna, je potrebno obremeniti zaposlene, vodja pa mora najti način, da ohranja zadovoljne tudi zaposlene. • Vodja mora delovati tako, da mu zaposleni sledijo. • Z zaposlenimi deluje na osebni ravni. Pomaga jim zgraditi njihove kompetence in jim pokazati, da so pomemben del celote. • Pomembno mu je, da pozna pričakovanja svojih podrejenih. • Od zaposlenih pričakuje angažiranost in kvalitetno opravljanje delovnih nalog. • Vodja potrebuje veliko mero samozavesti, potreben je tudi optimizem, ki pa je v dani meri povezan z realnim okoljem. • Zaposleni morajo biti prožni do te mere, da ne gredo preko roba, torej v mejah razuma in zmožnosti. • V negotovih situacijah zaposlene spodbuja ter usmerja in meni, da upanje umre zadnje.

Vodje se strinjajo, da se lastnosti vodje prenašajo na zaposlene, saj vodjo sledilci vzamejo za vzor. Status managerja je podeljen, status vodje pa je potrebno razviti z ustreznim odnosom do zaposlenih ter z osebnim razvojem. Čeprav vodjem avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital nista najbolj poznana, je skozi interpretacijo odgovorov na intervju v tabeli 3 nedvomno zaznati, da vodje izpolnjujejo kriterije avtentičnega vodenja in dajejo poudarek elementom pozitivnega psihološkega kapitala. Prav vsi vodje poudarjajo pomembnost prisotnosti optimizma in samozavesti pri vodjah in spodbujajo komunikacijo. Strinjajo se, da mora biti odnos med zaposlenimi in vodjami odprt ter da mora temeljiti na zaupanju. Vodje so zaposlenim na voljo za razgovor in stremijo k njihovemu opolnomočenju. Pomagajo jim pri osebnem razvoju in se obenem zavedajo pomembnosti stalnega lastnega razvoja. Vodje od zaposlenih pričakujejo angažiranost, preseganje pričakovanj ter željo po napredku in rasti. Zaposlenim puščajo veliko svobode, vendar s tem tudi odgovornosti in pričakujejo, da bodo zadane naloge izpolnjene. Vodje so izpostavili posameznikovo prožnost, ki se neposredno prepleta z agilnostjo, ta pa je eden izmed ključnih elementov kulture podjetja. Še najmanj je bilo izpostavljeno upanje, vendar se vodje strinjajo, da je potrebna tudi vztrajnost in usmerjanje energije za doseg ciljev.

Vodje so izpolnjevali anketne vprašalnike zaprtega tipa o lastnostih, ki se neposredno navezujejo na njihovo vodenje. Slika 14 prikazuje povprečne vrednosti ocen o zaznavanju lastne avtentičnosti vodij. Glede na to, da so vodje pri štirih vprašanjih dosegli maksimalno možno povprečno oceno, se nesporno zavedajo pomembnosti vseživljenjskega osebnega razvoja in pravočasne izbire naslednika, zaposlenim so vedno na voljo za razgovor ter odkrito priznavajo svoje napake. Vodje so prepričani, da odkrito izmenjujejo informacije, ideje in predloge z zaposlenimi ter ob tem spodbujajo zaposlene, da tudi sami izrazijo svoja stališča, četudi so v nasprotju z njihovimi. Vodje se dobro zavedajo lastnih vrednot in znanja ter so odprti za predloge oziroma mnenja drugih. Vodje se zavedajo, da niso vedno najboljši mentorji ter da občasno ne izrazijo jasno, kaj mislijo. Pri teh dveh trditvah je bila posledično dosežena najnižja povprečna ocena 3,67. Na podlagi rezultatov, razvidnih iz slike 14, lahko potrdim, da vodje sebe zaznavajo kot zelo avtentične. Povprečna samoocena avtentičnih lastnosti vodij namreč znaša 4,31.

Slika 14: Zaznavanje lastne avtentičnosti vodij izmen, izraženo s povprečno oceno



Z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa sem preverjal tudi zaznavanje avtentičnosti z vidika sledilcev. Pridobil sem ocene vodij s strani zaposlenih. Ne zadostuje namreč le lastna samoocena vodij oziroma njihovo lastno mnenje, da so avtentični, saj je vodja lahko avtentičen le, če ga tako zaznavajo tudi zaposleni. S tem, ko sledilci začnejo zaznavati svojega vodjo kot avtentičnega, lahko vodja še dodatno krepí svojo avtentičnost. Povprečne vrednosti ocen o zaznavanju avtentičnosti vodij s strani sledilcev so predstavljene na sliki 15.

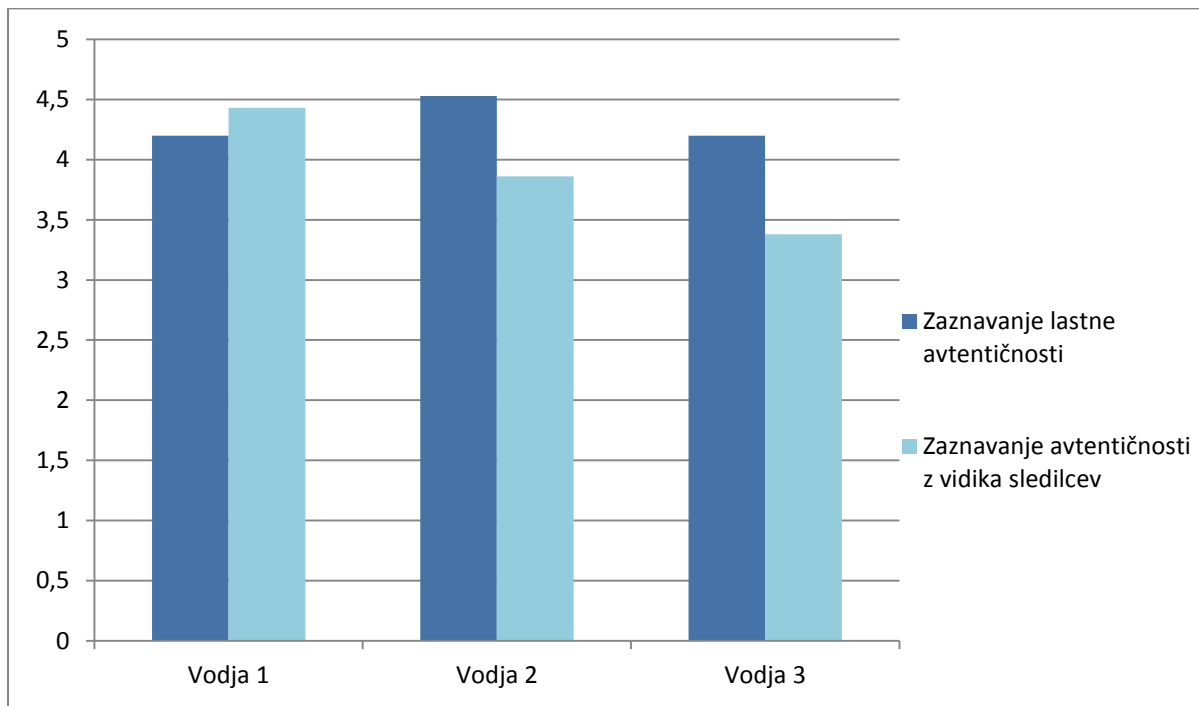
Slika 15: Povprečne ocene zaznanih avtentičnih lastnosti vodij s strani sledilcev



Na podlagi rezultatov iz slike 15 je razvidno, da sledilci pri svojih vodjih zaznavajo avtentične lastnosti. Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti vodij z vidika sledilcev je 3,85. Rezultat tako potrjuje tudi veljavnost samoocene vodij, saj je vodja lahko avtentičen le, če ga tako zaznavajo tudi sledilci. Vodje so bili ocenjeni kot osebe, ki se zavedajo lastnih vrednot in znanja, jasno izražajo, kaj mislijo, priznavajo svoje napake, spodbujajo sodelavce, da izrazijo svoje mnenje ter odkrito izmenjujejo informacije, ideje in predloge z njimi. V večini se strinjajo, da so vodje vredni zaupanja, da se zavedajo pomembnosti svojega lastnega razvoja ter da so njihova dejanja in prepričanja usklajena. Občutno najbolje pa je bila ocenjena trditev, da so vodje zaposlenim vedno na voljo za razgovor. Trditev, da je vodja dober mentor, pa je bila v povprečju ocenjena najslabše.

Iz primerjave rezultatov ankete med vodjami in ankete med zaposlenimi je razvidno, do kakšnih odstopanj prihaja med samooceno vodij in oceno vodij s strani sledilcev. Slika 16 prikazuje primerjavo povprečnih vrednosti ocen zaznavanja lastne avtentičnosti vodij in avtentičnosti vodij, zaznanih z vidika zaposlenih.

Slika 16: Primerjava povprečnih ocen zaznavanja lastne avtentičnosti vodij z zaznavanjem avtentičnosti vodij z vidika sledilcev



Iz primerjave lahko ugotovimo, da tako vodje kot sledilci precej podobno zaznavajo avtentične lastnosti vodje in torej ne prihaja do velikih odstopanj. Vodja 1 je v očeh sledilcev bolj avtentičen, kot to zaznava sam. Vodji 2 in 3 pa sta se ocenili nekoliko bolje, kot jih zaznavajo sledilci. Sledilci najmanj avtentičnih lastnosti pripisujejo vodji 3. Rezultati ankete med vodji in zaposlenimi jasno kažejo na to, da vodje izkazujejo lastnosti, značilne za avtentične vodje, saj so vsi občutno presegli povprečno oceno, višjo od 3,00.

Rezultati ankete in zaključki izvedenega intervjuja potrjujejo prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju Špica International.

3.4.2 Pozitivni psihološki kapital v podjetju Špica International

Krepitev pozitivnega kapitala v podjetju preverjam preko anketnega vprašalnika za vodje in zaposlene. Slika 17 prikazuje, do kakšne mere vodje krepijo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.

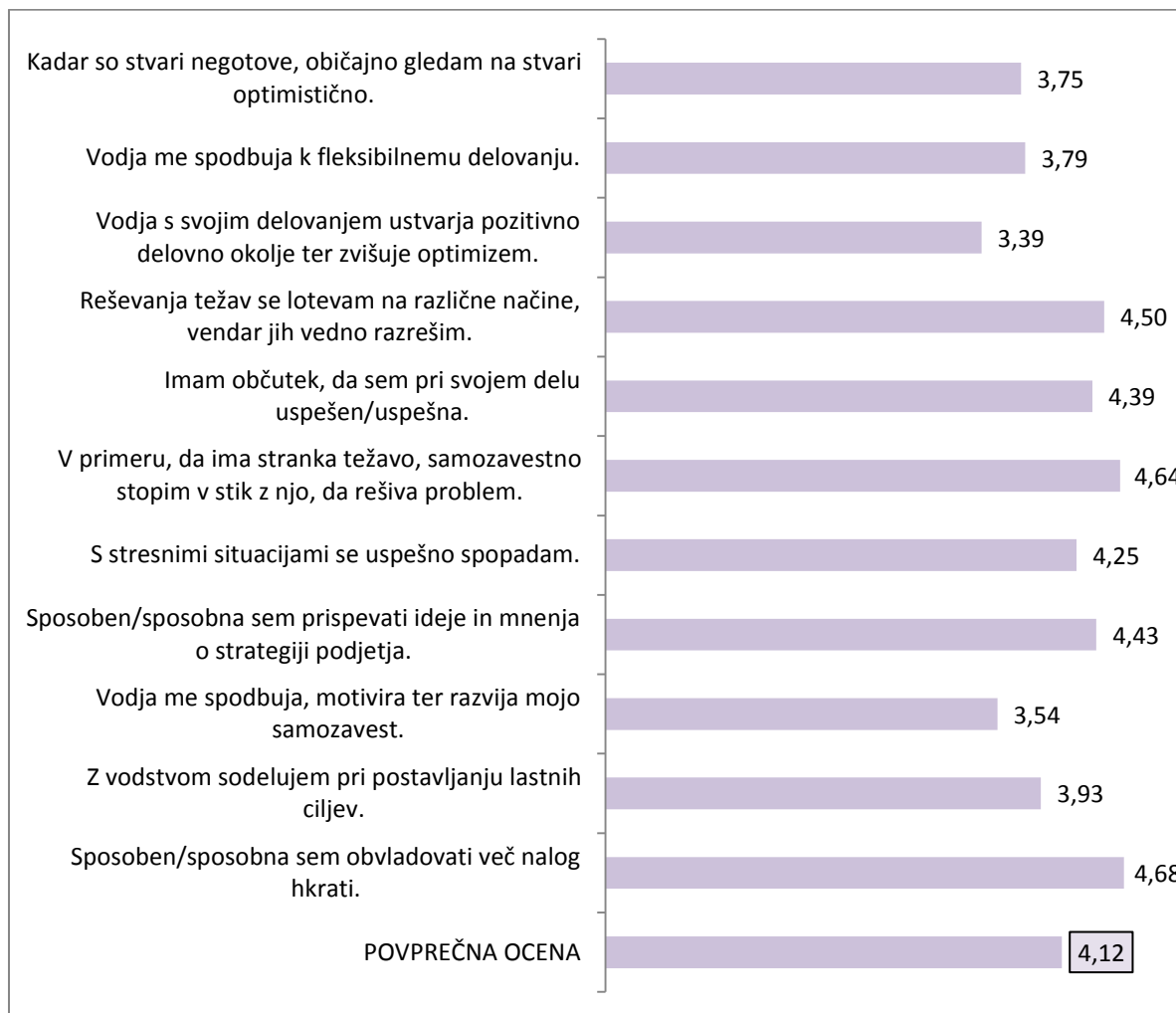
Slika 17: Povprečna ocena pozitivnega psihološkega kapitala z vidika vodij



Rezultati ankete, razvidni iz slike 17, kažejo, da vodje krepijo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala ter zaposlene vidijo kot optimistične, prožne, samozavestne in polne upanja, saj skupna povprečna ocena zaznanih dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala znaša 4,15. Vodje se najbolj strinjajo s trditvama, da zaposlene spodbujajo k fleksibilnemu delovanju ter da zaposleni vedno razrešijo težave, s tem ko se jih lotevajo na različne načine. Ti dve, najbolj ocenjeni, trditvi sta dobili oceno 4,67. Visoko mero strinjanja so vodje podale tudi pri trditvah, da so zaposleni sposobni obvladovati več nalog hkrati, da prispevajo mnenja in ideje ter da zaposlene spodbujajo, motivirajo in razvijajo njihovo samozavest. Vodje občutno slabše kot ostale trditve ocenijo trditve, da se zaposleni s stresnimi situacijami uspešno spopadajo, saj se s to trditvijo strinjajo le delno.

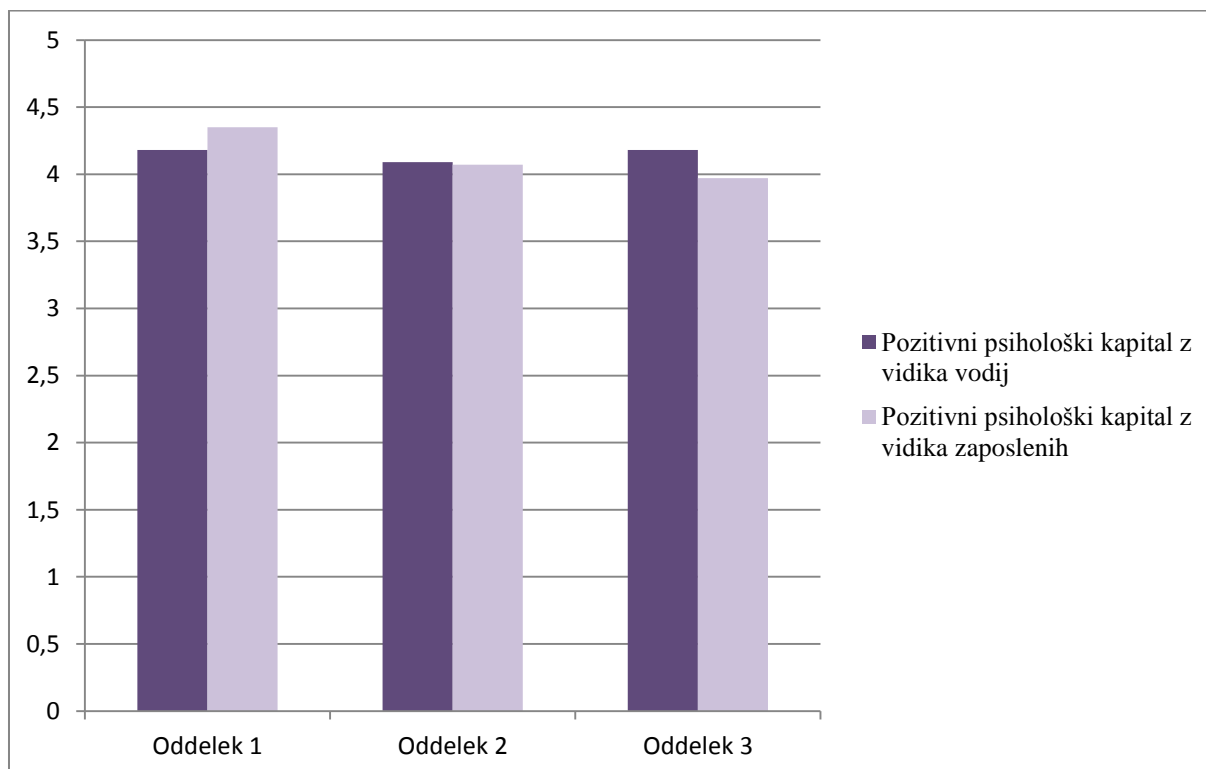
Na sliki 18 prikažem povprečne ocene strinjanja s trditvami, vezanimi na pozitivni psihološki kapital s strani sledilcev.

Slika 18: Povprečna ocena pozitivnega psihološkega kapitala z vidika sledilcev



Rezultati ankete, razvidni iz slike 18, dokazujejo, da sledilci zaznavajo prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju ter vidijo vodje kot osebe, ki razvijajo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala. Povprečna ocena zaznanih dimenzij psihološkega kapitala z vidika sledilcev v povprečju znaša 4,12. Sledilci so najvišje ocene dodelili trditvam, da so sposobni obvladovati več nalog hkrati, da samozavestno stopijo v stik s stranko, če ima problem ter da se problemov lotevajo na različne načine, da jih razrešijo. Čutijo se sposobne prispevati ideje in mnenja o strategiji podjetja ter menijo, da so pri svojem delu uspešni. Nekoliko manj se strinjajo s trditvijo, da na stvari gledajo optimistično, kadar so le-te negotove. Najslabše ocenjena trditve pa je bila, da vodja s svojim delovanjem ustvarja pozitivno delovno okolje ter zvišuje optimizem.

Slika 19: Primerjava povprečnih ocen zaznavanja pozitivnega psihološkega kapitala z vidika vodij in z vidika sledilcev



Primerjava povprečnih ocen zaznavanja pozitivnega psihološkega kapitala kaže, da tako vodja kot njegovi sledilci zelo podobno zaznavajo prisotnost in razvoj pozitivnega psihološkega kapitala znotraj svojih oddelkov. Največja podobnost je na oddelku 2, kjer je povprečna ocena psihološkega kapitala s strani vodje ocenjena s 4,09, s strani zaposlenih pa 4,07.

Rezultati ankete in polstrukturiranega intervjuja potrjujejo, da vodje v podjetju Špica International krepijo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala. Vodje so si v večini enotni, da mora biti vodja samozavesten, optimističen, upajoč in fleksibilen ter da mora te dimenzije razvijati pri svojih sledilcih. Krepitev teh dimenzij s strani vodij potrjujejo tudi rezultati ankete o pozitivnem psihološkem kapitalu z vidika sledilcev.

3.5 Priporočila vodstvu podjetja Špica International

Kvalitativna raziskava je pokazala, da je v podjetju Špica International prisotno avtentično vodenje. Zaznavajo ga tako vodje kot tudi sledilci. Slika 20 prikazuje povprečno samooceno vodij izmen in oceno vodij z vidika zaposlenih za posamezne trditve iz ankete o avtentičnem vodenju. Kot je razvidno iz slike, so tako vodje kot tudi sledilci izrazili veliko mero strinjanja s trditvami, vezanimi na lastnosti avtentičnih vodij. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko potrdim raziskovalni vprašanji ena in dve, saj so pri vodjah prisotni elementi, značilni za avtentični stil vodenja, prav tako pa podrejeni zaznavajo svojega vodjo kot avtentičnega.

Slika 20: Primerjava avtentičnih lastnosti vodij z vidika lastne samoocene in ocen vodij z vidika zaposlenih, izraženih s povprečno oceno



Na podlagi primerjave povprečnih ocen s strani vodij in s strani sledilcev je razvidno, da obstajajo avtentične lastnosti, s katerimi se v manjši meri strinjajo tako vodje kot sledilci. Lastnosti, na katere bi morali biti vodje bolj pozorni, so: jasnejše izražanje lastnih misli, boljši program mentorstva ter izrazitejše delovanje vodij na podlagi osebnih stališč. Naštete lastnosti so bile slabše ocenjene tako s strani vodstva kot zaposlenih, kar pomeni, da se vodstvo teh pomanjkljivosti zaveda, vendar mora povečati aktivnosti pri odpravljanju le-teh. Pod povprečjem je bila s strani sledilcev ocenjena tudi trditev, da vodje objektivno analizirajo podatke, preden sprejmejo odločitve. Za doseganje boljših rezultatov priporočam krepitev prav vseh lastnosti, vendar pa še posebej slabše ocenjenih omenjenih lastnosti avtentičnega

vodenja. Vodjam priporočam, da odprto delijo informacije z vsemi zaposlenimi, jasno izražajo svoje misli in jih ne prikrivajo, saj se bodo tako sledilci čutili bolj povezane s podjetjem in posledično delovali učinkoviteje. Pomembno je, da vodja izpostavi samega sebe, deluje na podlagi osebnih stališč ter razkrije tudi nekatere slabosti. To namreč pripelje do pozitivnejših odnosov med vodjo in sledilci, saj se na ta način sledilci lažje poistovetijo z njim. Svetujem tudi učinkovitejši program mentorstva, saj bo le-ta omogočil boljši razvoj zaposlenih, obenem pa bodo zaposleni s tem uspešneje opravljali zadane naloge in imeli jasnejšo predstavo, kaj se pričakuje od njih.

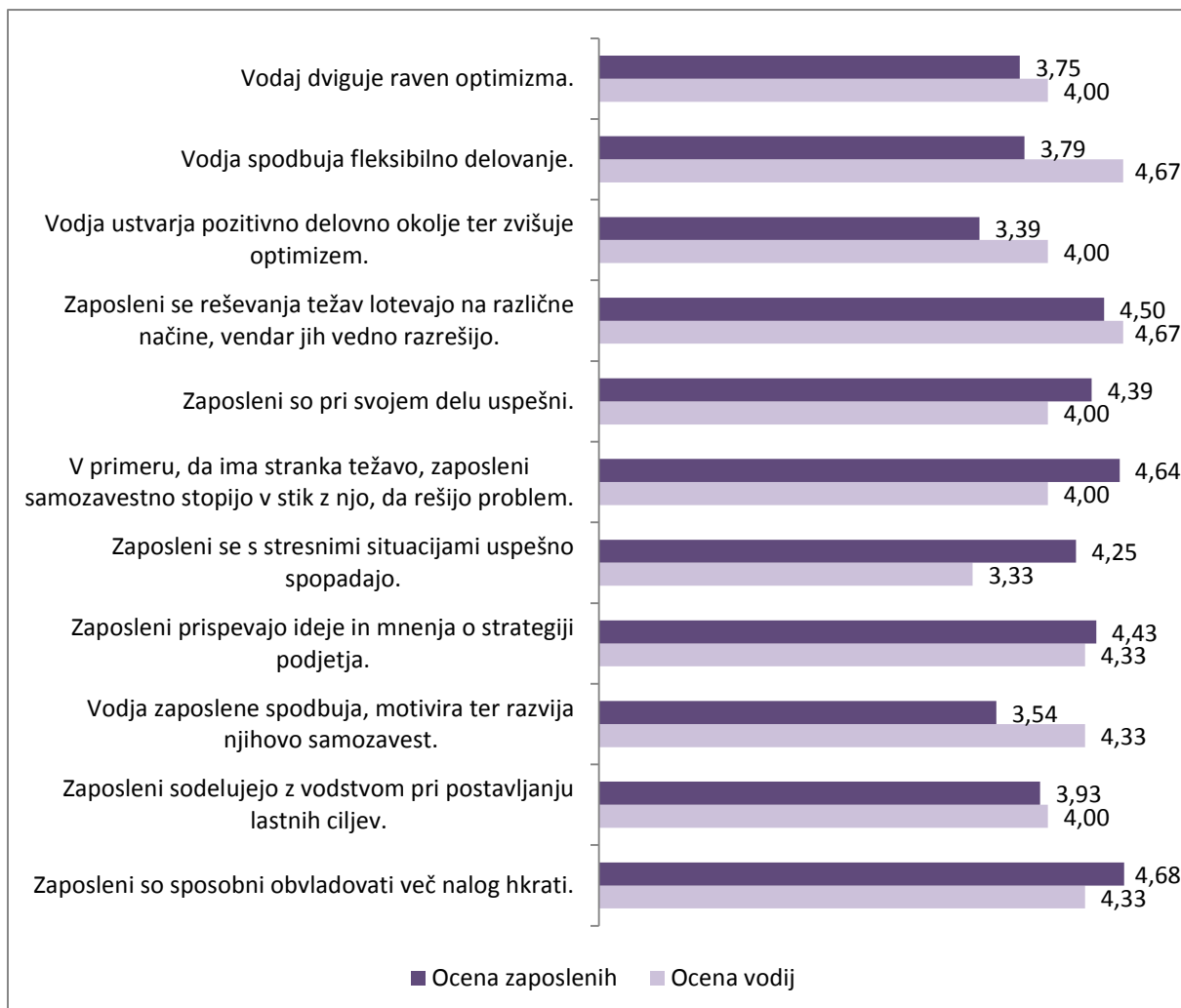
Avtentični vodje so, kot navajajo Dimovski, Penger in Peterlin (2009b, str. 52-53), sposobni pri sodelavcih spodbuditi aktivnosti, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da podrejeni stalno izboljšujejo svoje delovanje. Najbolj avtentični sodelavci so sposobni prevzeti tudi vlogo vodij. Avtentični vodje pri sledilcih vzgojijo avtentične harmonične osebnosti, kar jim omogoča dosegati lastne potrebe in cilje. Vse to pa vodi k trajnemu delovnemu učinku (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b, str. 52-53). Kot navajata Černe in Penger (2010, str. 840), so raziskave pokazale, da zaposleni ob njihovi participaciji v avtentičnem sledenju postanejo zadovoljnejši in motivirani. Glede na rezultate ankete o lastnem zaznavanju avtentičnih lastnosti vodje lahko trdim, da so se vodje sposobni identificirati s sodelavci in organizacijo, da držijo obljube ter povečujejo zadovoljstvo in zaupanje svojih sledilcev, kar potrjujejo tudi rezultati obeh anket s strani sledilcev. To vse skupaj vodi v večjo uspešnost podjetja. Černe in Penger (2010, str. 840-842) kot rezultat procesa avtentičnega vodenja oziroma kot nefinančne rezultate pri sledilcih navajata večjo zavzetost, zaupanje, pripravljenost do dela in učinkovitejšo uporabo posameznikovih zmožnosti ter znanja. Pojasnjujeta, da to pomeni trajno konkurenčno prednost, boljše organizacijske rezultate in posledično višjo finančno uspešnost.

Glede na to, da so se vodje v veliki meri strinjali s trditvijo, da odkrito izmenjujejo informacije, ideje in mnenja z drugimi, sledilci pa se s to trditvijo niso strinjali v enakem obsegu, vodstvu svetujem, da se poskuša sledilcem še bolj približati in jim tudi jasno povedati, da so njihova mnenja dobrodošla. Ko sledilci podajajo mnenja oziroma ideje, jih mora vodja ustrezno obravnavati in sledilcem podati povratno informacijo, ne glede na to, ali so bile upoštevane ali ne. Tako sledilci dobijo občutek, da je njihovo delo pomembno, v nasprotnem primeru pa lahko razočaranje vodi v situacijo, ko ne bodo več videli smisla v izražanju svojih idej.

Iz rezultatov je razvidno, da se vodje zavedajo pomembnosti lastnega razvoja, saj tako neprestano stremijo k izboljšavam, ki pripeljejo do učinkovitejšega izkoriščanja zmogljivosti in sposobnosti sledilcev v prid podjetja. Zavedajo se tudi pomembnosti pravočasne izbire naslednika, vendar morajo to nekoliko jasneje predstaviti svojim sledilcem. Ker se morajo avtentični vodje povezati s svojo notranjostjo, je pomembno, da se vodje ocenjujejo kot osebe, ki se zavedajo svojih slabosti. Tako se lažje povežejo s sledilci in delujejo v smeri odpravljanja svojih slabosti, kar jim viša samozavest pri njihovem delovanju. Kvalitativna

raziskava je tudi pokazala, da je v podjetju Špica International prisotna krepitev dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 21: Primerjava zaznavanja elementov pozitivnega psihološkega kapitala s strani vodij in s strani zaposlenih, izraženih s povprečno oceno



Primerjava ocen kaže na to, da so si tako vodje kot sledilci zelo enotni pri zaznavanju pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju. To jasno dokazujeta povprečna ocena zaznanih dimenzij psihološkega kapitala z vidika sledilcev, ki znaša 4,12 in ocena vodij, ki znaša 4,15. Kot je razvidno iz slike 21, do največjih razhajanj prihaja pri trditvi, da se zaposleni s stresnimi situacijami uspešno spopadajo, kjer so vodje podali občutno nižjo oceno kot sledilci. Večje razhajanje je tudi pri trditvi, da vodja spodbuja fleksibilno delovanje, kjer so sledilci podali občutno slabšo oceno kot vodje.

Iz rezultatov je razvidno, da vodje pri zaposlenih razvijajo samozavest, optimizem, upanje in prožnost. S tem sem dobil odgovor na tretje raziskovalno vprašanje, in sicer, da so v podjetju Špica International prisotne vse štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala. Vodje

zaradi svojih avtentičnih lastnosti vse štiri dimenzije tudi razvijajo in krepijo, kar posledično pomeni, da ustvarjajo pozitivno organizacijsko okolje. Na podlagi teh ugotovitev lahko potrdim tako četrto kot tudi peto raziskovalno vprašanje. Pozitivni psihološki kapital je v današnjih časih namreč eden izmed pomembnih virov konkurenčnih prednosti, zato ga mora podjetje znati razvijati, če želi dosegati zelene organizacijske rezultate.

Z namenom razvijanja prožnosti sledilcev svetujem naložbe v človeški in socialni kapital, usmerjene v njihove ključne kompetence. Tako organizacija ohranja konkurenčne prednosti in ustvarja podporno okolje za sodelovanje med zaposlenimi. Glede na to, da so vodje prepričani, da spodbujajo fleksibilno delovanje, naj sledilec še pobliže poskušajo pomagati pri zviševanju zaupanja v lastne sposobnosti, spretnosti in socialne veščine. Tako jih bodo sledilci še jasneje zaznavali kot vodje, ki dvigujejo njihovo prožnost. V povprečju je iz rezultatov razvidna visoka stopnja prožnosti v podjetju, kar pomeni, da imajo vodje in zaposleni dobro razvite mehanizme prilagajanja, ki omogočajo fleksibilne odzive v nepričakovanih situacijah. Prožni posamezniki nikoli ne odnehajo in vedno skušajo premostiti težave, spremembe pa jim predstavljajo izziv. Vse to predstavlja pomemben dejavnik pri doseganju zelenih rezultatov.

Iz rezultatov je razvidno, da je v podjetju prisotna visoka stopnja upanja. Upanje temelji na vzajemnem izvoru uspeha skozi usmerjanje energije v doseganje ciljev in alternativnem prilagajanju in ustvarjanju poti za doseganje ciljev in premagovanje ovir. Visoko upajoči zaposleni so samoiniciativni, ciljno usmerjeni in visoko motivirani. V primeru težav še pravočasno najdejo drugo pot, preko katere pridejo do rešitve. Z vidika podjetja je to pomembno tudi zaradi zagotavljanja zadovoljstva strank, saj bodo zaposleni usmerjali vse napore v reševanje morebitnih težav oziroma zapletov in pri tem ne bodo odnehali.

Vodstvu svetujem, naj s svojim delovanjem še intenzivneje razvija optimizem ter še več pozornosti nameni ustvarjanju pozitivnega delovnega vzdušja. Optimizem, ki ga morajo razvijati vodje, je realističen in fleksibilen. Pomembna je analiza preteklih dogodkov in tolerantnost do preteklosti. To ne pomeni, da zanikamo oziroma se izogibamo odgovornosti, temveč s pomočjo tehnike pozitivnega razmišljanja prepoznamo realnost situacije. Posameznik mora spoštovati sedanost ter gojiti zadovoljstvo do pozitivnih stvari v njegovem življenju. Zelo pomembno pa je seveda tudi predvidevanje možnosti in iskanje priložnosti za prihodnost, saj bodo tako sledilci bolj optimistično zrlji v prihodnost in pozitivno sprejemali nove izzive.

Samozavest v podjetju Špica International se izrazito kaže skozi dobro ocenjene trditve, da se sledilci počutijo sposobne prispevati ideje in mnenja o strategiji podjetja, da verjamejo v svojo uspešnost in da so z vodstvom sposobni sodelovati pri postavljanju lastnih ciljev. S tem se strinjajo tudi vodje, ki svoje sledilce zaznavajo kot izrazito samozavestne. Vodstvu svetujem, naj se pri nadaljnji krepitvi samozavesti poslužujejo tehnike pridobivanja

mojstrskih izkušenj, saj s tem vodje omogočijo sledilcem izkusiti uspeh. Uspeh pa prispeva k večanju samozavesti, kar vodi v še večjo učinkovitost in s tem uspešnost.

V prihodnosti naj se vodje še naprej osredotočajo na razvijanje vseh dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala, tako pri sebi kot pri sledilcih ter dajejo poudarek avtentičnosti v podjetju. Pomembno je, da se pri razvoju osredotočajo predvsem na svoje prednosti in ne na slabosti. Podjetja morajo namreč graditi svojo uspešnost predvsem na prednostih, saj ne bodo dosegli uspeha le z odpravljanjem slabosti.

SKLEP

Sodobna podjetja v teh nepredvidljivih časih potrebujejo nov, avtentičen način vodenja. Vse bolj se kaže potreba po vodenju, ki je transparentno, odprto in vredno zaupanja. Vodja se mora znati osebno identificirati s podjetjem in sledilci. Podjetja potrebujejo avtentične vodje, ki vodijo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji ter znajo motivirati sledilce, se jim približati in spodbujati dvosmerno komunikacijo. S tem se gradi zaupanje med vodjami in sledilci ter se večja zavzetost in zadovoljstvo pri delu. Avtentični vodja mora razvijati samozavest, optimizem, upanje in fleksibilnost ter biti sledilcem v vseh pogledih za zgled. Tako bo vodja uspešno udeleževal koncept avtentičnega vodenja in poskrbel, da mu bodo vsi v podjetju sledili. Sodobni vodje se vedno bolj zavedajo, da so človeški viri izjemno pomembni za uspeh organizacije in so ena ključnih investicij za zagotavljanje trajnostne konkurenčne prednosti. Zato je ena izmed pomembnejših nalog vodij, da se osredotočijo v razvoj pozitivnega psihološkega kapitala tako pri sebi kot tudi pri sledilcih, saj le-ta v povezavi z avtentičnim vodenjem dokazano pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala na primeru podjetja Špica International. V **prvem poglavju** sem definiral avtentično vodenje, podal bistvene definicije ter predstavil elemente avtentičnega vodenja. V nadaljevanju pa sem opredelil avtentičnega vodjo ter avtentično sledenje. Avtentično vodenje je pretežno nov način vodenja, posebej v zadnjih letih pa se intenzivno povečuje interes za ta koncept. Avtentični vodja vodi z zgledom, skrbi za lastni razvoj ter stremi tudi k stalni rasti sledilcev. V očeh sledilcev je prepoznan kot oseba, ki se zaveda svojih moralnih vrednot, perspektiv, znanja in prednosti. Pomembno je, da ni osredotočen le na svojo avtentičnost, ampak tudi na razvijanje avtentičnosti pri sledilcih. V **drugem poglavju** pa sem opredelil konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala in njegov model razvoja. V nadaljevanju sem se osredotočil na dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala in njihov razvoj. Za razliko od predhodnih oblik kapitala, kjer je bilo pomembno »kaj imaš, kaj znaš in koga poznaš«, je tu pomembno »kdo si«. Poudarek je na samozavesti, optimizmu, upanju in prožnosti vodje, ki te lastnosti prenaša naprej na sledilce. Za doseganje zelenih organizacijskih rezultatov je pomembno, da vodja te dimenzije krepi tako pri sebi kot tudi pri svojih sledilcih. Bistvo pozitivne psihologije je osredotočenost na pozitivne lastnosti posameznika in ne na slabosti. Pri prvih dveh poglavjih sem se opiral predvsem na

proučevanje tuje literature ter znanstvenih člankov, ki obravnavajo konstrukta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital. V **tretjem poglavju** sem povezal oba proučevana konstrukta s kvalitativno raziskavo na primeru podjetja Špica International. Sprva sem predstavil podjetje Špica International ter zasnovo raziskovanja in metodologijo. Nato sem povezal oba proučevana konstrukta v konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala na osnovi teoretičnih izhodišč prvih dveh poglavij. Nadaljeval sem s predstavitvijo in interpretacijo rezultatov, pridobljenih s pomočjo izvedenega intervjuja in ankete med vodji ter ankete, izvedene med zaposlenimi. V zaključku poglavja sem podal še priporočila podjetju z namenom nadaljnje in še učinkovitejše krepitve avtentičnosti ter pozitivnega psihološkega kapitala vodij kot tudi sledilcev. S tem sem dosegel namen, osnovni cilj ter zastavljene pomožne cilje magistrske naloge.

Potrdil sem **temeljno tezo**, ki pravi, da obstaja povratni ciklični vpliv avtentičnega vodenja in dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala med sledilci in vodji; avtentično vodenje spodbuja razvoj avtentičnosti in dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih in recipročno, bolj kot so razvite dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih, bolj s tem spodbujajo razvoj avtentičnega vodenja. Prav tako pa sem potrdil vseh pet **raziskovalnih vprašanj**. S kvalitativno raziskavo sem ugotovil, da je v podjetju Špica International prisotno avtentično vodenje, prav tako pa vodje razvijajo in krepijo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala tako pri sebi kot tudi pri sledilcih. Avtentično vodenje, ki vključuje elemente samozavedanja, samoregulacije, ponotranjenega moralnega vidika, uravnoveženega procesiranja informacij ter relacijske transparentnosti vodij torej temelji na pozitivnem psihološkem kapitalu, katerega elementi so samozavest, upanje, optimizem in prožnost. S tem se spodbuja razvoj avtentičnosti pri vseh zaposlenih le-ti pa recipročno spodbujajo razvoj avtentičnega vodenja.

LITERATURA IN VIRI

1. Algera, P. M., & Lips-Wiersma M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131.
2. Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic Leadership & Work Engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498-510.
3. Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, J. R. (2004). *The nature of leadership*. London: International Educational and Professional Publisher Thousand Oakes.
4. Antonakis, J. Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M.T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
5. Avey, J. B., Luthans, F., & Mhatre, K. M. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 705-711.
6. Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
7. 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.
8. 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.
9. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
10. Beddoes-Jones, F. (2012). Authentic leadership: the key to building trust. *People Management*, 18(8) 44-47.
11. Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship*, 55–74. San Francisco: Barrett-Kohler.
12. Choubisa, R. (2009). POB: A comparative analysis of positive psychological capital amongst public and private sector employees. *Indian Council of Medical Research*, 3(3/4), 387-393.

13. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
14. 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.
15. Cranton, P., & Carusetta, E. (2004). Developing authenticity as a transformative process. *Journal of Transformative Education*, 2(4), 276-293.
16. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa: družboslovna revija*, 47(4), 819-842.
17. Denning, S. (2011). The reinvention of management. *Strategy and Leadership*, 39(2), 9-17.
18. Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
19. Dillman, D. A. (1991). The design and administration of mail surveys. *Annual Reviews Sociology*, 17(8), 225-249.
20. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Mond grafika.
21. Dimovski, V. (2009). "Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja": pogovor z dr. Vladom Dimovskim. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, (7)28, 76-78.
22. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: GV Založba.
23. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). Kako avtentični vodja ste? *Revija združenja manager*, 2(10), 52-53.
24. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.

26. Dular, T. (2010). Pozitivni stil avtentičnega vodenja. *Zavarovalniški horizonti*, 2(6), 37-57.
27. Elrod, D. J. (2012). The importance of being authentic. *Strategic Finance*, 94(2), 14-16.
28. Froman, L. (2010). Positive Psychology in the Workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2), 59-69.
29. Fusco, V., Palmer, S., & O'Riordan, S. (2011). Can Coaching Psychology help develop Authentic Leaders? Part Two. *Coaching Psychologist*, 7(2), 127-131.
30. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A selfbased model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
31. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(1), 466-482.
32. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
33. George, B. (2006). Truly Authentic Leadership. *U.S. News & World Report*, 141(16), 52-54.
34. George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
35. Hsiung, H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
36. Hughes, L.W. (2005). Authentic Leadership Theory and Practice, Volume 3: Origins, Effects and Developmen. *Monographs in Leadership and Management*, 83-106.
37. Špica International d.o.o. (2013). *Predstavitev podjetja*. Ljubljana: Špica International d.o.o.
38. Jeung, C. W. (2011). The concept of employee engagement: a comprehensive review from a positive organizational behavior perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 49-69.

39. Kliuchnikov, A. (2011). Leader's Authenticity Influence on Followers' Organizational Commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 70-90.
40. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
42. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior. Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
43. Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
44. Luthans, F., & Yousseff, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
45. Luthans F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), str. 25-44.
46. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
47. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
48. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
49. Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence of the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
50. 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*, 29(2), 219-238.

51. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 30(2), 291-307.
52. Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437-456.
53. Novicevic, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M. R., & Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today’s perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43(10), 1396-1409.
54. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
55. Page, L. F., & Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct. *Monash University, Department of Management Working Paper Series*, 51(4), 1-10.
56. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Penger, S., Černe, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM): vodja, zvest samemu sebi, ustvarja zaupanje. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7(29), 36-41.
58. Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
59. Plessis, Y. (2009). Positive organisational behaviour and workplace performance in turbulent times. *Management Today*, 25(6), 47-49.
60. Rego, A., Machado, F., Leal, S., & Cunha, M. P. E. (2009). Are Hopeful Employees More Creative? An Empirical Study. *Creativity Research Journal*, 21(2/3), 223-231.
61. Rego, A., Sousa, A., Marques, C., & Pina, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.

62. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
63. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: implications for theory, research, and practice. *Canadian journal of administrative sciences*, 28(1), 14-26.
64. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
65. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
66. Sun, L., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
67. Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., Barrett, L. M (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72(6), 1161-1190.
68. 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.
69. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*, 40(2), 110-118.
70. Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
71. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.
72. 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.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izhodiščni vprašalnik za polstrukturiran intervju z vodjo	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene	3

Priloga 1: Izhodiščni vprašalnik za polstrukturiran intervju z vodjo

1. Kako bi opisali svoj stil vodenja ter kakšen je vaš odnos do zaposlenih in komunikacija z njimi?
2. Kaj vas pri vodenju najbolj motivira?
3. Kaj uspešnega vodjo razlikuje od povprečnega vodje?
4. Kako si pridobivate zaupanje zaposlenih in njihovo pripadnost podjetju?
5. Kaj pričakujete od svojih zaposlenih?
6. Ali menite, da so pri vodji pomembni: optimizem, samozavest, upanje, prožnost?
7. Menite, da se optimizem, samozavest, upanje in prožnost z vodje prenašajo tudi na zaposlene?

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje

I. Vprašanja, vezana na avtentično vodenje

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vodja se ne rodi, temveč se razvija celo življenje.	1	2	3	4	5
Zavedam se minljivosti položaja ter pomembnosti pravočasne izbire naslednika.	1	2	3	4	5
Sem vreden zaupanja.	1	2	3	4	5
Sem dober mentor.	1	2	3	4	5
Spodbujam sodelavce, da izrazijo svoja stališča, četudi so v nasprotju z mojimi.	1	2	3	4	5
Pri svojih dejanjih se opiram na svoja osebna stališča.	1	2	3	4	5
Zavedam se vpliva, ki ga imam na sodelavce.	1	2	3	4	5
Objektivno analiziram podatke, preden sprejem odločitev.	1	2	3	4	5
Odkrito izmenjujem informacije, ideje ter predloge z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Zavedam se lastnih vrednot in znanja.	1	2	3	4	5
Priznavam svoje napake.	1	2	3	4	5
Moja prepričanja in dejanja so usklajena.	1	2	3	4	5
Zaposlenim sem vedno na voljo za razgovor.	1	2	3	4	5
Vedno jasno izrazim, kaj mislim.	1	2	3	4	5
Odprt sem za predloge oziroma mnenja drugih.	1	2	3	4	5

II. Vprašanja, vezana na pozitivni psihološki kapital

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Pri svojih zaposlenih dvigujem raven optimizma, še posebej kadar so stvari negotove.	1	2	3	4	5
Zaposlene spodbujam k fleksibilnemu delovanju.	1	2	3	4	5
S svojim načinom vodenja ustvarjam pozitivno delovno okolje ter zvišujem optimizem.	1	2	3	4	5
Zaposleni se reševanja težav lotevajo na različne načine, vendar jih vedno razrešijo.	1	2	3	4	5
Zaposleni so pri svojem delu uspešni.	1	2	3	4	5
V primeru da ima stranka težavo, zaposleni samozavestno stopijo v stik z njo, da skupaj rešijo problem.	1	2	3	4	5
Zaposleni se s stresnimi situacijami uspešno spopadajo.	1	2	3	4	5
Zaposleni prispevajo ideje in mnenja o strategiji podjetja.	1	2	3	4	5
Zaposlene spodbujam, motiviram ter razvijam njihovo samozavest.	1	2	3	4	5
Zaposleni sodelujejo z vodstvom pri postavljanju lastnih ciljev.	1	2	3	4	5
Zaposleni so sposobni obvladovati več nalog hkrati.	1	2	3	4	5

Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene

I. Vprašanja, vezana na avtentično vodenje

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Vodja se zaveda pomembnosti svojega lastnega razvoja.	1	2	3	4	5
Vodja se zaveda minljivosti položaja in pomembnosti pravočasne izbire naslednika.	1	2	3	4	5
Vodja je vreden zaupanja.	1	2	3	4	5
Vodja je dober mentor.	1	2	3	4	5
Vodja spodbuja sodelavce, da izrazijo svoja stališča, četudi so v nasprotju s stališči vodje.	1	2	3	4	5
Vodja se pri svojih dejanjih opira na svoja osebna stališča, je original in ne kopija.	1	2	3	4	5
Vodja se zaveda vpliva, ki ga ima na sodelavce.	1	2	3	4	5
Vodja objektivno analizira podatke, preden sprejme odločitve.	1	2	3	4	5
Vodja odkrito izmenjuje informacije, ideje ter predloge z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Vodja se zaveda lastnih vrednot in znanja.	1	2	3	4	5
Vodja priznava svoje napake.	1	2	3	4	5
Prepričanja in dejanja vodje so usklajena.	1	2	3	4	5
Vodja je zaposlenim vedno na voljo za razgovor.	1	2	3	4	5
Vodja vedno jasno izrazi, kaj misli.	1	2	3	4	5
Vodja je odprt za predloge oziroma mnenja drugih.	1	2	3	4	5

II. Vprašanja, vezana na pozitivni psihološki kapital

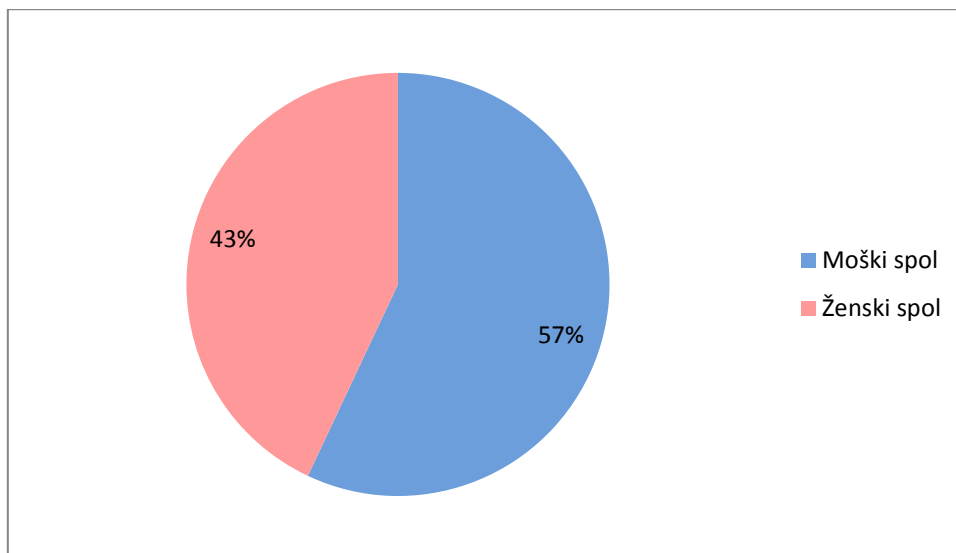
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Kadar so stvari negotove, običajno gledam na stvari optimistično.	1	2	3	4	5
Vodja me spodbuja k fleksibilnemu delovanju.	1	2	3	4	5
Vodja s svojim delovanjem ustvarja pozitivno delovno okolje ter zvišuje optimizem.	1	2	3	4	5
Reševanja težav se lotevam na različne načine, vendar jih vedno razrešim.	1	2	3	4	5
Imam občutek, da sem pri svojem delu uspešen/uspešna.	1	2	3	4	5
V primeru da ima stranka težavo, samozavestno stopim v stik z njo, da rešiva problem.	1	2	3	4	5
S stresnimi situacijami se uspešno spopadam.	1	2	3	4	5
Sposoben/sposobna sem prispevati ideje in mnenja o strategiji podjetja.	1	2	3	4	5
Vodja me spodbuja, motivira ter razvija mojo samozavest.	1	2	3	4	5
Z vodstvom sodelujem pri postavljanju lastnih ciljev.	1	2	3	4	5
Sposoben/sposobna sem obvladovati več nalog hkrati.	1	2	3	4	5

III. Sociodemografija in podatki o zaposlitvi

Spol:

1. moški 2. ženski

Slika 1: Struktura anketirancev po spolu



Oddelek:

1. splošne službe 2. prodaja 3. podpora

Slika 2: Struktura anketirancev glede na oddelek

