

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SREČA KOT MODERATOR MED AVTENTIČNEM VODENJEM IN  
RAZVOJEM AVTENTIČNIH SLEDILCEV: ANALIZA IZBRANEGA  
PODJETJA**

Ljubljana, februar 2018

ANJA KRAJNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Krajnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Sreča kot moderator med avtentičnem vodenjem in razvojem avtentičnih sledilcev: analiza izbranega podjetja, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 14. 2. 2018

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1 AVTENTIČNO VODENJE .....</b>	<b>4</b>
1.1 Konstrukt avtentičnosti.....	5
1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja.....	7
1.3 Pregled definicij avtentičnega vodenja.....	11
1.4 Avtentični vodje.....	13
1.4.1 Sposobnosti avtentičnih vodij.....	14
1.4.1.1 Razvoj upanja.....	14
1.4.1.2 Razvoj zaupanja med člani tima.....	16
1.4.1.3 Razvoj pozitivnih čustev.....	17
1.4.1.4 Razvoj optimizma med sodelavci.....	19
1.4.2 Razvoj avtentičnih vodij.....	20
1.4.2.1 Akcijsko učenje.....	21
1.4.2.2 360-stopinjsko vodenje.....	21
1.4.2.3 Sistem mentorstva.....	22
1.4.2.4 Sistem nasledstva.....	22
1.4.2.5 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb.....	23
1.5 Elementi avtentičnega vodenja.....	23
1.5.1 Samozavedanje.....	24
1.5.2 Samoregulacija.....	25
1.5.3 Vedenje pri vodenju.....	25
1.5.4 Lasten pozitiven razvoj.....	26
1.5.5 Pozitivni psihološki kapital.....	26
<b>2 SREČA.....</b>	<b>28</b>
2.1 Hedoničen pogled na srečo.....	28
2.2 Eudaimoničen pogled na srečo.....	29
2.3 Dejavniki in posledice sreče.....	30
2.4 Sreča na delovnem mestu.....	31
2.4.1 Pregled konstruktov sreče na delovnem mestu.....	31
2.4.2 Dejavniki sreče na delovnem mestu.....	32
2.4.3 Posledice sreče na delovnem mestu.....	35
2.4.4 Spodbujanje sreče na delovnem mestu.....	36
2.4.4.1 Metode in tehnike na ravni posameznika.....	36
2.4.4.2 Metode in tehnike na ravni organizacije.....	37
2.5 Povezava med avtentičnim vodenjem in srečo.....	38
<b>3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA.....</b>	<b>39</b>

3.1	Kratka predstavitev izbranega podjetja .....	39
3.2	Zasnova raziskovanja in metodologija .....	39
3.2.1	Osrednji namen in cilji raziskave .....	41
3.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja .....	41
3.2.3	Metode raziskovanja.....	42
3.2.4	Omejitve raziskave .....	43
3.2.5	Oblikovanje in izvedba vprašalnikov .....	43
3.2.5.1	Vprašalnik za sledilce.....	44
3.2.5.2	Vprašalnik za vodje .....	47
3.2.6	Oblikovanje in izvedba intervjuja.....	48
3.3	Analiza in interpretacija rezultatov .....	48
3.3.1	Predstavitev vzorcev .....	48
3.3.2	Analiza rezultatov anketnih vprašalnikov .....	49
3.3.2.1	Vprašalnik za sledilce.....	49
3.3.2.2	Vprašalnik za vodje .....	58
3.3.3	Interpretacija rezultatov anketnih vprašalnikov .....	64
3.3.3.1	Ocena avtentičnosti vodje s strani sledilcev.....	64
3.3.3.2	Samoocena avtentičnosti vodij.....	65
3.3.3.3	Ocena lastnega pozitivnega psihološkega kapitala .....	66
3.3.3.4	Sreča zaposlenih .....	67
3.3.3.5	Povezava med avtentičnim vodenjem in srečo v izbranem podjetju ..	70
3.3.4	Intervju z vodjo oddelka .....	71
3.4	Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj .....	72
3.5	Priporočila za vodstvo .....	74

**SKLEP .....** **76**

**LITERATURA IN VIRI.....** **78**

**PRILOGE**

**KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Filozofski in psihološki pomeni avtentičnosti.....	6
Tabela 2:	Definicije avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij.....	11
Tabela 3:	Smernice za razvoj upanja.....	15
Tabela 4:	Elementi pozitivnega psihološkega kapitala .....	27
Tabela 5:	Konstrukti povezani s srečo na delovnem mestu .....	31
Tabela 6:	Glavni konstrukti sreče na delovnem mestu .....	32
Tabela 7:	Pregled dejavnikov sreče na delovnem mestu.....	33
Tabela 8:	Raziskovalna vprašanja .....	42

Tabela 9: Pregled vprašalnikov uporabljenih v raziskavi.....	43
Tabela 10: Uporabljene trditve iz vprašalnika za letni intervju oddelka človeških virov ...	44
Tabela 11: Trditve iz vprašalnika o pozitivnem psihološkem kapitalu po psiholoških stanjih.....	45
Tabela 12: Trditve iz vprašalnika o zadovoljstvu pri delu in zajetih vidikov delovnega mesta .....	46
Tabela 13: Lestvica za interpretacijo vprašalnika o zadovoljstvu pri delu.....	46
Tabela 14: Trditve iz vprašalnika za samooceno avtentičnega vodje po sklopih.....	47
Tabela 15: Lestvica za interpretacijo vprašalnika za samooceno avtentičnega vodenja.....	48
Tabela 16: Povprečne samoocene avtentičnega vodenja vodij po sklopih.....	65
Tabela 17: Povprečje strinjanja s trditvami glede avtentičnega vodenja ter zadovoljstva pri delu za vsakega posameznega zaposlenega .....	70

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model avtentičnega vodenja.....	9
Slika 2: Značilnosti avtentičnih vodij .....	13
Slika 3: Model teorije razširjanja in grajenja.....	17
Slika 4: Osebni viri, ki se gradijo pri doživljanju pozitivnih čustev .....	18
Slika 5: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov .....	24
Slika 6: Proces samoregulacije .....	25
Slika 7: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala .....	27
Slika 8: Koraki raziskovalnega načrta .....	40
Slika 9: Vzorec sledilcev .....	49
Slika 10: Odgovori sledilcev o avtentičnosti vodje .....	50
Slika 11: Povprečni rezultati odgovorov sledilcev na vprašanja o avtentičnosti vodje .....	50
Slika 12: Odgovori sledilcev o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu.....	51
Slika 13: Povprečni rezultati odgovorov sledilcev o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu .....	51
Slika 14: Odgovori sledilcev o zadovoljstvu pri delu.....	54
Slika 15: Povprečni rezultati odgovorov sledilcev o zadovoljstvu pri delu .....	55
Slika 16: Odgovori sledilcev o dejavnikih, ki najbolj pripomorejo k njihovi sreči na delovnem mestu .....	56
Slika 17: Odgovori sledilcev o dejavnikih, ki bi jih v izbranem podjetju lahko izboljšali, da bi bili bolj srečni na delovnem mestu .....	57
Slika 18: Odgovori vodij oddelkov pri samooceni avtentičnega vodenja.....	58
Slika 19: Povprečni rezultati odgovorov vodij oddelkov pri samooceni avtentičnega vodenja.....	59
Slika 20: Odgovori vodij oddelkov o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu.....	60
Slika 21: Povprečni rezultati odgovorov vodij oddelkov o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu .....	61

Slika 22: Odgovori vodij oddelkov o zadovoljstvu pri delu .....	62
Slika 23: Povprečni rezultati odgovorov vodij oddelkov o zadovoljstvu pri delu .....	63
Slika 24: Prikaz povprečnih samoocen avtentičnega vodenja vodij po sklopih .....	65
Slika 25: Dosežene točke vodij pri vprašalniku za samooceno avtentičnosti .....	66
Slika 26: Primerjava povprečnih ocen sledilcev in vodij – vprašalnik o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu .....	66
Slika 27: Dosežene točke sledilcev pri vprašalniku o zadovoljstvu pri delu .....	67
Slika 28: Dosežene točke vodij oddelkov pri vprašalniku o zadovoljstvu pri delu .....	68
Slika 29: Primerjava povprečja zadovoljstva s trditvami o zadovoljstvu pri delu sledilcev, vodij in vseh zaposlenih .....	69
Slika 30: Korelacija med dojemanjem avtentičnega vodenja in srečo sledilcev na delovnem mestu.....	71

## UVOD

Raziskovanje **avtentičnega vodenja** se je v preteklih letih močno razširilo zaradi naraščanja dvomov o verodostojnosti, prepričljivosti, vrednosti zaupanja, etičnosti in moralnosti vedenja vodij, managerjev in njihovih sledilcev v organizacijah (Duignan & Bhindi, 1997). Pojavila se je potreba po pristnem vodenju in integriteti. Močna konkurenca na trgu, hiter tempo dela, prisotnost stresa in potreba organizacij po hitrem okrevanju v kriznih situacijah so privedli do zanimanja za avtentično vodenje, ki se osredotoča na osebne konkurenčne prednosti posameznika in spodbuja pozitivno organizacijsko vedenje, ki temelji na pozitivni psihologiji (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 102–103).

Z avtentičnostjo so se ukvarjali že starogrški filozofi, ki so jo opisali z besednima zvezama »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz« (Dimovski et al., 2009, str. 102). Simons (v Khan, 2010, str. 170) definira avtentičnost kot »uspešno uskladitev posameznikovih notranjih vrednot, prepričanj in stališč z njegovim vedenjem«. Avtentično vodenje se od drugih stilov vodenja razlikuje po tem, da ga ne določa točno opredeljen slog vodenja, vendar vodja pri vodenju izhaja iz sebe in svojega značaja (Dimovski et al., 2009, str. 102). Vodja, ki je zares avtentičen, vodi na takšen način, da ceni in izhaja iz svojih bistvenih vrednot, prepričanj, prednosti in šibkosti. Svoje prednosti uporablja in krepi, šibkosti pa sprejema in odpravlja. Takšno vodenje in sledenje omogoča izražanje posameznikove lastne identitete in stila (Gardner, Coglisser, Davis, & Dickens, 2011). Vedenje vodje mora biti transparentno, saj tako sledilci lažje prepoznajo njegovo avtentičnost (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Avtentični vodja je pri svojem delu skladen sam s seboj ter z načeli in vrednotami organizacije, odraža samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter spodbuja pozitivna čustva. Njegov odnos do sledilcev temelji na zaupanju in je pri njih sposoben spodbuditi akcijo, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo (Dimovski et al., 2009, str. 102–126).

Avtentično vodenje je opredeljeno kot proces, ki črpa tako iz pozitivnih zmogljivosti posameznikov kot iz organizacijskega konteksta, kar ima za posledico večje samozavedanje in samoregulacijo pozitivnega vedenja pri vodjih in sodelavcih (Luthans & Avolio v Avolio & Gardner, 2005, str. 321). Vodja s svojim zgledom spodbudi osebno identifikacijo sledilcev in s tem pri njih povzroči somoregulatorne procese (Dimovski et al., 2009, str. 102–126). Večje samozavedanje in samoregulacija sledilcev pa vodita v pozitivni osebni razvoj sledilcev in boljše delovne izide (Gardner et al., 2005). Prisotnost avtentičnosti na delovnem mestu je povezana tudi z delovnimi pogoji in dobrim počutjem (Van den Bosch & Taris, 2014).

Cilj vsake organizacije je doseganje trajne konkurenčne prednosti, kar pomeni, da je sposobna dolgo časa dosegati visoko uspešnost in rast ter za doseganje vrednosti uresničuje strategijo, ki je ne more posnemati nihče od konkurentov. Avtentično vodenje se pri zagotavljanju trajne uspešnosti osredotoča tudi na nefinančna, neotipljiva sredstva in tiho

znanje ter se zaveda pomembnosti človekovega, socialnega in psihološkega kapitala za doseganje organizacijskih ciljev (Barney v Dimovski et al., 2009, str.110). V sodobni znanosti se zaradi naraščanja vrednosti, ki jo imajo človeški viri za organizacije in njihovo uspešnost, vse bolj raziskuje tudi pomen dobrega počutja in sreče zaposlenih.

Raziskovanje koncepta **sreče** sega že 2.500 let nazaj v zgodovino. Na Kitajskem, v Indiji in v Grčiji so se z vprašanji o srečnem življenju ukvarjali Konfucij, Buda, Sokrat, Aristotel ter mnogi drugi filozofi in zgodovinarji (History of Happiness, 2017). Na temeljih starogrških filozofij sta se razvili hedonska in eudaimonska tradicija sreče. Hedonični pristop srečo primerja z zadovoljstvom z življenjem, kjer si posameznik prizadeva predvsem za prijetno življenje (Seligman, 2002). Hedonično srečo označuje kot trajno subjektivno dobro počutje, ki vključuje osebno zadovoljstvo z življenjem ter prisotnost večje mere pozitivnih čustev in relativno majhnega deleža negativnih čustev (Diener, Suh, Lucas, & Elliot, 1999). Eudaimonični pogled po drugi strani srečo primerja z življenjsko izpolnitvijo, kjer si posameznik prizadeva za dobro življenje, ki ga uresničuje tako, da dela, kar je prav ali krepostno ter zasleduje pomembne, dolgotrajne cilje, ki mu omogočajo stalno rast in napredek (Seligman, 2002). Definicije sreče močno variirajo in lahko razlagajo srečo kot kratkotrajen občutek blaženosti ali kot trajnejšo percepcijo kakovosti celotnega življenja (Veenhoven, 2013, str. 161).

Danes zavedanje pomena sreče in dobrega počutja na nivoju posameznika, organizacij in države vse bolj narašča (Youssef & Luthans, 2013, str. 751). Raziskovanje sreče v organizacijah se je pojavilo kot odgovor na pretekli trend negativno usmerjenih raziskav, ki so proučevale stroške izčrpanih, nezadovoljnih in nesrečnih zaposlenih. Novejše raziskave se zato osredotočajo na koristi in proučujejo možnosti razvijanja in vzdrževanja tistih lastnosti, ki pripomorejo k fizičnem in psihološkem dobrem počutju zaposlenih (Wright, Larwood, & Denney, 2002, str. 110). Razlogi za vedno večjo skrb za srečo zaposlenih v organizacijah so družbeno-ekonomski dejavniki, ki so visoka stopnja brezposelnosti in naraščajoči stroški zdravstvenega varstva, fizični in čustveni dejavniki, ki vplivajo na visoko organizacijsko učinkovitost, kot je na primer stres ter novi dokazi, da dobro fizično in duševno stanje zaposlenih pozitivno prispeva k finančnim izidom (Cascio & Boudreau v Youssef & Luthans, 2013, str. 752). Wright in sodelavci (2002, str. 122) so ugotovili, da sreča zaposlenih pripomore k manjši odsotnosti z dela in fluktuaciji zaposlenih ter večji uspešnosti organizacije. Menijo, da bi se vsi deležniki organizacije morali truditi za spodbujanje sreče zaposlenih, vendar ne le zaradi pozitivnih učinkov, ki jih prinaša organizaciji, temveč zaradi sreče same.

Avtentični vodje spodbujajo pozitivno organizacijsko vedenje in pozitivni psihološki kapital zaposlenih (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005), slednja pa sta v organizacijski znanosti večkrat omenjena kot sredstva za doseganje sreče zaposlenih (Choi & Lee, 2014; Seligman 2002; Youssef & Luthans, 2013). Luthans (2002, str. 59) pozitivno organizacijsko vedenje opredeli kot pozitivno usmerjene psihološke vire posameznika, ki jih je mogoče



razvijati in meriti in prispevajo k učinkovitosti na delovnem mestu. Psihološki viri, ki ustrezajo konceptu pozitivnega organizacijskega vedenja, pa so samozavest, upanje, optimizem in prožnost ali s skupnim imenom pozitivni psihološki kapital. Avtentično vodenje torej s spodbujanjem pozitivnega psihološkega kapitala prispeva k večji sreči sledilcev. Pozitivni psihološki kapital sledilcev je mogoče meriti in z različnimi metodami in tehnikami razviti v relativno kratkem času (Youssef & Luthans, 2013), s tem bi organizacije lahko dosegle, da bi za zaposlene delo postalo pomemben vir sreče in zadovoljstva z življenjem (Choi & Lee, 2014).

**Namen** magistrskega dela je razširiti znanje o avtentičnem vodenju in sreči, proučiti in analizirati konstrukta s pomočjo domačih in tujih virov literature ter pojasniti vlogo sreče kot moderatorja avtentičnega vodenja pri razvoju avtentičnih sledilcev. Teoretični del magistrskega dela bo temelj za empirično raziskavo, katere namen je proučiti obravnavana koncepta v izbranem podjetju in na podlagi izsledkov pripraviti priporočila za vodstvo podjetja. V današnjem gospodarstvu, ki ga zaznamujejo hiter razvoj in nenehne spremembe, predstavlja vlaganje v človeški kapital vir konkurenčne prednosti za podjetja. Obravnavana koncepta predstavljata uporabno tematiko proučevanja, saj avtentičen stil vodenja v ospredje postavlja prav zaposlene in jih spodbuja pri zasledovanju sreče, slednja pa pozitivno vpliva na njihov razvoj in učinkovitost.

**Osnovni cilj** magistrske naloge je ugotoviti v kolikšni meri sta v izbranem podjetju prisotna avtentično vodenje in sreča ter pojasniti vlogo sreče pri povezavi med avtentičnimi vodji in avtentičnimi sledilci.

**Pomožni cilji** so naslednji:

1. S pomočjo domače in tuje strokovne in znanstvene literature podrobno proučiti in analizirati konstrukta avtentično vodenje in sreča ter pojasniti povezavo med njima.
2. Z multimetodološko raziskavo ugotoviti intenzivnost prisotnosti avtentičnega vodenja in sreče v izbranem podjetju.
3. Na podlagi ugotovitev multimetodološke raziskave in s pomočjo aktualnih teoretičnih izsledkov oblikovati priporočila in smernice vodjem izbranega podjetja.

**Temeljna teza** magistrskega dela se glasi: sreča je moderator povezave med avtentičnem vodenjem in razvojem avtentičnih sledilcev, in sicer na način, da je vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih sledilcev močnejši, ko je nivo sreče višji. Torej, poznavanje sreče nam bo omogočilo izbiro pravilnega pristopa k vodenju in s tem razvojem avtentičnih sledilcev.

**Raziskovalna vprašanja**, na katera bo odgovorila magistrska naloga z multimetodološko raziskavo v izbranem podjetju:

1. V kolikšni meri so v izbranem podjetju seznanjeni s konceptom avtentičnega vodenja in ga udeležujejo?
2. Kako zaposleni v izbranem podjetju zaznavajo srečo, so srečni?
3. Ali stopnja sreče zaposlenih v izbranem podjetju prispeva k večjemu vplivu avtentičnih vodij na avtentične sledilce in posledično na večjo uspešnost podjetja?
4. Ali se vodje v izbranem podjetju trudijo za spodbujanje sreče zaposlenih in na kakšen način?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz **teoretičnega in raziskovalnega dela**. Teoretični del bo temeljil na relevantnih domačih in tujih sekundarnih virih podatkov in bo razdeljen na dva sklopa. Prvi sklop bo namenjen proučevanju konstrukta avtentičnega vodenja, drugi sklop pa se bo osredotočal na raziskovanje konstrukta sreče in pojasnjevanje povezave med obravnavanima konstruktoma. Glavna uporabljena metoda raziskovanja v teoretičnem delu bo metoda deskripcije, ki bo podkrepjena z metodama kompilacije in komparacije, saj bo vsebina oblikovana na podlagi povzemanja in primerjave ugotovitev in pogledov različnih avtorjev.

Raziskovalni del bo temeljil na multimetodološki raziskavi v izbranem podjetju. V raziskavo bodo vključeni vodje različnih oddelkov in njihovi sledilci. S pomočjo znanstvenih izsledkov bosta oblikovana dva vprašalnika, ki bosta vključevala vprašanja zaprtega in odprtega tipa. Prvi bo namenjen vodjem oddelkov in bo raziskoval njihovo lastno presojo avtentičnosti ter srečo vodij. Drugi, ki bo namenjen sledilcem, pa bo ugotavljal percepcijo sledilcev o avtentičnosti vodij ter raziskoval srečo sledilcev. Za zagotavljanje večje objektivnosti, veljavnosti in zanesljivosti rezultatov bo izvedena triangulacija, tako da bodo primarni podatki pridobljeni tudi z intervjujem. Na podlagi natančne analize zbranih podatkov bodo z združevanjem praktičnih in teoretičnih spoznanj oblikovana priporočila za vodje.

## 1 AVTENTIČNO VODENJE

Vodenje je v osnovi opredeljeno kot vplivanje na ljudi za doseganje skupno zastavljenih ciljev (Everard & Morris, 1996, str. 34) in je nujno potrebno za uspešno delovanje vsake organizacije. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 217) definirajo vodenje kot eno izmed štirih temeljnih funkcij managementa. V širšem smislu vodenje vključuje dejavnosti, kot so motiviranje, komuniciranje, kadrovanje in vodenje, v ožjem smislu pa obravnava lastnosti in ravnanja vodje. Gre za kompleksen proces, ki v današnjih zahtevnih časih, ko se organizacije stalno srečujejo z izzivi, postaja vse bolj težavno. Zaradi turbulentnega poslovnega okolja se je pojavila potreba po učinkovitejšem in bolj pristnem vodenju (Avolio & Gardner, 2005). Block (v Duignan & Bhindi, 1997, str. 195) iz svojih raziskovanj zaključuje: »Iščemo vodje, v katere lahko verjamemo, vendar pogosto zmanj. Naši dvomi se ne nanašajo na talente vodij, temveč na njihovo vrednost zaupanja. Nismo prepričani ali služijo interesom organizacije ali lastnim interesom.« Kouzes in Posner (v Duignan & Bhindi,

1997, str. 195) sta raziskavala, katere osebne lastnosti zaposleni najbolj cenijo pri svojih nadrejenih in ugotovila, da so to integriteta – so pristni, zaupanja vredni, imajo močan značaj in prepričanja; usposobljenost – so sposobni, produktivni in učinkoviti ter vodenje – so navdihujoči, odločni in dobro usmerjajo zaposlene.

Prestop iz industrijskega gospodarstva v gospodarstvo, ki temelji na znanju, prav tako s seboj prinaša zahtevo po spremembi načina vodenja in ravnanja s človeškimi viri (Thite, 2004, str. 41). Vse bolj narašča še posebej pomen neoprijemljivega znanja, ki je vezano na neposredne izkušnje in miselne procese posameznikov in predstavlja pomembno razlikovalno vrednost organizacije, ki je konkurenti ne morejo posnemati (Možina et al., 2002). Intelektualni kapital je postal ključen za ustvarjanje trajne konkurenčne prednosti in uspešnosti organizacije, zato so bistvene naloge managementa skrb za razvoj zaposlenih in njihovega zadovoljstva, zagotavljanje pretoka informacij in sodelovanja znotraj in izven meja organizacije (Thite, 2004).

Iz generacije v generacijo se spreminjajo tudi vrednote in s tem pričakovanja zaposlenih na delovnem mestu (glej Prilogo 1). Danes večinski delež zaposlenih v podjetjih predstavlja generacija X (rojeni med 1965 in 1984), na trg delovne sile pa postopoma prodira generacija Y (rojeni med 1985 in 2005). Mlajše generacije v delu iščejo smisel, stremijo k učenju, si želijo osebnega in poklicnega napredka, povratnih informacij, samostojnosti in avtonomije, opolnomočenosti, fleksibilnosti, raznolikosti, timskega dela in družbene odgovornosti (Murray, Toulson, & Legg, 2011). Pretekle hierarhične oblike organizacije in konvencionalne oblike vodenja, ki temeljijo na nadzoru, navodilih in nadvladi (Block v Duignan & Bhindi, 1997, str. 206), danes ne delujejo več, saj ne ustrezajo potrebam zaposlenih in organizacij (Dimovski et al., 2009; Murray et al., 2011).

V začetku 21. stoletja se je kot odgovor na spremembe v notranjem in zunanem okolju organizacij ter zaznane potrebe organizacij po drugačnem načinu dela razvil nov konstrukt vodenja – avtentično vodenje, ki posega v same temelje koncepta vodenja in njegovo vrednostno usmeritev (Dimovski et al., 2009). Koncept je širši javnosti predstavil nekdanji direktor podjetja Medtronic, Bill George (2003, str. 9), ki pravi: »Potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodje, ki gradijo trajne organizacije, motivirajo svoje zaposlene za zagotavljanje boljše storitve za stranke in ustvarjajo dolgoročno vrednost za deležnike«.

## **1.1 Konstrukt avtentičnosti**

Avtentičnost, njene pomene in razlike so v zgodovini večkrat preučevali na področjih filozofije in psihologije (Tabela 1). Filozofski pomeni avtentičnost opredeljujejo z vidika posameznikovih vrlin in etičnih odločitev, psihološki pomeni pa z vidika posameznikovih lastnosti/stanj in identitete (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown, & Evans, 2006).

Tabela 1: Filozofski in psihološki pomeni avtentičnosti

A V T E N Z T O F I Č S N O S T  P O M E N I	F I L O Z O F S K I	<b>Kot moralna odlika</b>	Moralni odgovor na upad državljskih in verskih vrednot (Baumaster, 1987).
			Posameznikov čustveno naravnani pogled na svet, ki prepoznava čustva kot del procesa razmišljanja (Furtak, 2003).
			Odraž posameznikovega čustveno podkrepljenega načina življenja (Kierkegaard, 1996).
			Krepostna težnja posameznika, da bi se dvignil nad povprečno sledenje usmeritvam nekoga drugega ali sledenje množici (Pianalato, 2003).
	Č S N O S T  P O M E N I	<b>Kot etična izbira</b>	Premagovanje samega sebe s sprejemanjem avtentičnih, samo-motiviranih odločitev (Hiedegger, 1962/1927).
			Upoštevanje posameznikove psihične volje in sposobnosti za usklajevanje osebnega interesa in družbene odgovornosti pri izbiranju alternativ in postavljanju ciljev (Sartre, 1948).
			Zmožnost posameznika za iskanje progresivnih načinov usklajevanja potreb po osebnem samorazvoju in potreb po družbeno odgovornemu razvoju teh sposobnosti pri drugih (Adorno, 1953).
			»Jaz« kot razlika med resničnim in idealnim umom in dušo – teološki pogled na posameznika (Danzinger, 1997).
	P S I H O L O Š K I  P O M E N I	<b>Kot lastnost/ stanje</b>	Psihološki konstrukt individualne različnosti, ki ne odraža zgolj samozavedanja lastnih motivov in samo relevantnih spoznanj, temveč tudi samo determinacijo lastnega vedenja in izbiro odnosov (Kernis, 2003).
			Izražanje svojih prepričanj in sprejemanje odgovornosti za svoje odločitve (Hoy, Hoffman, Sabo, & Bliss, 1996).
			Stanje posameznika v procesu samoregulacije, ki zadovolji njegove osnovne psihološke potrebe po kompetentnosti, samo determinaciji in povezanosti (Ryan & Deci, 2002).
			Nasprotujoča si čustva in cilji, ki pomembno spodbujajo izkušnje osebne rasti in pojasnjujejo kompleksnost posameznikovih resničnih čustev (Goldman & Kernis, 2002).
<b>Kot identiteta</b>		Pomeni, ki jih pripišemo svojim posameznim identitetam, v samo-referenčnem smislu (Erickson, 1995).	
		Biti ponosen na svoje osebne izkušnje in delovati v skladu s svojimi notranjimi mislimi in čustvi (Harter, 2002).	
		Trditev, ki jo nekdo izreče ali je izrečena za nekoga, nekaj ali nek rezultat in je ali sprejeta ali zavrnjena s strani relevantnih drugih (Peterson, 2005).	
		Individualna presoja lastnih družbenih vlog, glede na norme, ki bi jih za presojo uporabili drugi (Novicevic et al., 2006).	

Vir: M. M. Novicevic et al., *Authentic Leadership: A Historical Perspective*, 2006, str. 66.

Z avtentičnostjo so se ukvarjali že v antični Grčiji, kjer so jo opisovali s frazama »poznati sebe« (angl. *Know Thyself*) in »tvoj resnični jaz« (angl. *To thine own self be true*) ter jo povezovali s trditvijo »neraziskanega življenja ni vredno živeti« (angl. *Un uneximened life is not worth living*) (Duignan & Bhindi, 1997, str. 200). Aristotel v svojih razmišljanjih dodaja, da je avtentičnost tesno povezana z etičnostjo in uresničevanjem »višjega dobrega«, kar nekdo lahko doseže s samorealizacijo (Hutchinson v Gardner et al., 2011, str. 1121).

Izraz avtentičnost ima korenine v grški besedi *authento*, ki pomeni »imeti popolno moč« in odraža idejo o avtentičnem delovanju posameznika (Trilling v Gardner et al., 2011, str. 1121). Duignan in Bhindi (1997) razlagata, da je posameznik avtentičen, če so njegova dejanja usklajena z njegovimi ključnimi vrednotami ter se zaveda pomembnosti upoštevanja moralnih in etičnih načel pri delu in v življenju na splošno. Kljub temu, da mnogi avtorji navajajo moralno in etično vedenje kot sestavna dela avtentičnosti, ju le-ta sama po sebi ne vključuje (Endrissat, Müller, & Kaudela-Baum, 2007). Definicija avtentičnosti se v literaturi dostikrat zamenjuje z definicijo iskrenosti. Iskrenost opisuje v kolikšni meri je posameznikovo notranje doživljanje realnosti usklajeno z njegovim izražanjem občutkov navzven oz. kako resnično se oseba predstavlja pred drugimi. Avtentičnost pa opisuje odnos osebe s samim s seboj in ne vključuje interakcije z drugimi (Erickson, 1995).

Harter (2002) pravi, da je avtentičen tisti, ki je ponosen na svoje osebne izkušnje, del katerih so tudi misli, čustva, potrebe, želje in prepričanja. Potrebno je dobro samozavedanje in skladnost posameznikovega ravnanja z njegovim resničnim jazom, tako da izraža tisto, kar zares misli in verjame (Luthans & Avolio v Gardner et al., 2011). Avtentičnost pomeni poznavanje in sprejemanje samega sebe v celoti, tako svojih prednosti kot tudi slabosti (Duignan & Bhindi, 1997). Avtentičnost je element kontinuuma in je ni smiselno obravnavati kot stanje, saj posameznik nikoli ne more biti popolnoma avtentičen ali neavtentičen, temveč je lahko le bolj ali manj avtentičen. Bolj ko ohranja svoje resnične vrednote, preference, čustva in identiteto, čedalje bolj avtentičen je (Erickson, 1995).

Kernis in Goldman (v Gardner et al., 2011) definirata koncept avtentičnosti, ki ga sestavljajo štiri ključne komponente, ki so zavedanje – poznavanje in zaupanje v lastne misli, čustva, motive in vrednote; nepristransko procesiranje – sprejemanje in objektivni pogled na svoje pozitivne in negativne lastnosti; vedenje – ravnanje po svojih resničnih preferencah, vrednotah in potrebah in ne delovanje z namenom zadovoljevanja drugih, zagotovitve lastne nagrade ali izogiba kazni; usmerjenost v odnose oz. avtentičnost odnosov – doseganje in cenjenje iskrenosti in odprtosti v bližnjih odnosih.

Konstrukt avtentičnosti je danes postal osrednji poudarek odgovornega vedenja vodij (Novicevic et al., 2006) in predstavlja temelj, na katerem se je razvilo avtentično vodenje (Luthans & Avolio, v Avolio & Gardner, 2005).

## **1.2 Opredeleitev avtentičnega vodenja**

Prve vpeljave konstrukta avtentičnosti v vodenje so se pojavile na področju sociologije in izobraževanja. Eden izmed začetnikov je bil sociolog Seeman (v Avolio & Gardner, 2005), ki se je osredotočal predvsem na merjenje neavtentičnosti vodij, saj je ugotovil, da mnogi pri izpolnjevanju svojih dolžnosti delujejo preveč narejeno. Idejne korenine današnjih konceptov pa izhajajo iz pozitivne psihologije in se usmerjajo bolj v raziskovanje pozitivnih plati avtentičnega vodenja (Luthans & Avolio, v Avolio & Gardner, 2005).

Temeljno vlogo pri pojavitvi in razvoju avtentičnega vodenja imajo samotranscendentne vrednote, kamor spadajo splošne vrednote, kot so družbena pravičnost, enakost in strpnost ter dobrohotne vrednote, kot so iskrenost, zvestoba in odgovornost, pomemben vpliv pa imajo tudi pozitivna čustva usmerjena v druge, kot so hvaležnost, dobronamernost, spoštovanje in skrb za druge. Več pozitivnih čustev usmerjenih v druge in samotranscendentnih vrednot, kot jih avtentični vodja doživlja, bolj ga motivirajo, da bo deloval na način, ki bo te vrednote odražal. Vodje, ki so predani samotranscendentnim vrednotam in delujejo usklajeno z njimi, so v svojih dejanjih bolj dosledni in avtentični (Michie & Gooty, 2005).

Konstrukt avtentičnega vodenja je večdimenzionalen in večnivojski. Vsebuje elemente različnih področij, kot so značajske poteze, stanja, vedenja, značilnosti in konteksti ter lahko deluje na ravni posameznikov, timov ali organizacije. Zaradi kompleksnosti konstrukta in široke definicije je avtentičnost težko meriti (Cooper et al., 2005). George (2003) navaja, da avtentično vodenje sestavlja pet razsežnosti: uresničevanje namena s strastjo, prakticiranje trdnih vrednot, vodenje s srcem, vzpostavljanje trajnih odnosov in samodisciplina.

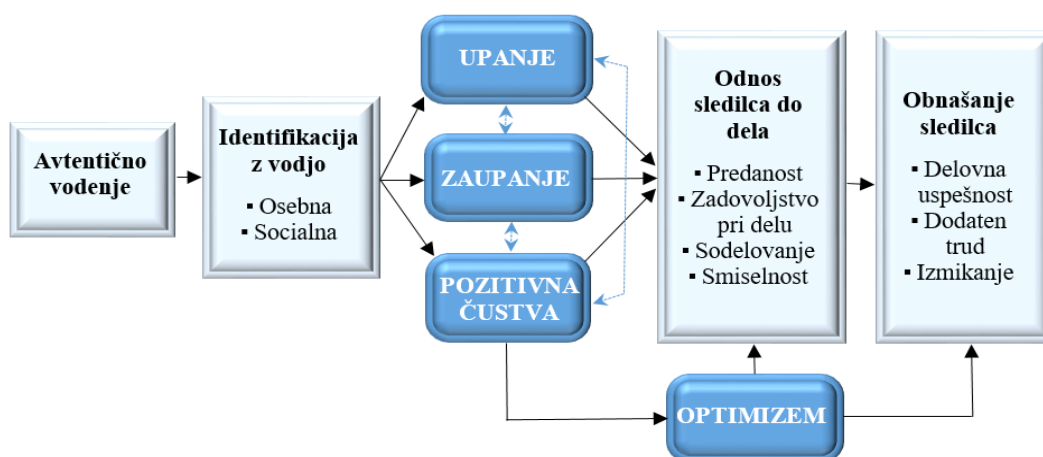
Avtentično vodenje pomeni pristno vodenje – upanja polno, odprto, vizionarsko in ustvarjalno odzivanje na okoliščine. Za vodjo je pomembno, da zelo dobro pozna samega sebe (Begley, 2004) ter pri vodenju spoštuje svoje bistvene vrednote, prepričanja in tako svoje prednosti kot tudi slabosti (Gardner et al., 2011). Avtentični vodja, ki se zaveda svojih šibkosti, se jih trudi sprejeti in jih omiliti tako, da se obda z izjemno sposobnimi sledilci in gradi pozitivni organizacijski kontekst. Takšen organizacijski kontekst, ki temelji na vključenosti in angažiranosti, pa predstavlja podporo sledilcem pri aktivnem opravljanju delovnih nalog in odgovornosti ter hkrati prispeva k osebnemu razvoju vodje in sledilcev (Avolio & Gardner, 2005). Teorija avtentičnega vodenja predpostavlja, da lahko zaposleni v organizacijah učinkovito vodijo in sledijo na način, ki jim omogoča izražanje svoje unikatne identitete in stila (Gardner et al., 2011).

Zgolj stil vedenja vodje pa ne loči nujno avtentičnega vodje od neavtentičnega. Avtentični vodja ustvarja svojo kredibilnost in pridobiva zaupanje sledilcev s tem, da deluje v skladu z globoko zasidranimi osebnimi vrednotami in prepričanji, spodbuja raznolikost stališč, gradi mreže povezav prek katerih sodeluje s sledilci ter vodi na način, ki ga sledilci prepoznavajo kot avtentičnega. Njegova avtentičnost se prek stikov prenese na sledilce in se nato odslikava v vseh njihovih odnosih z vodjami, sodelavci, strankami in drugimi deležniki ter sčasoma postaja osnova kulture organizacije (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Avtentični vodje s svojim vodenjem želijo iskreno služiti drugim in z opolnomočenjem sledilcev doseči pozitivne spremembe. Pri svojem vodenju izhajajo tako iz miselnih sposobnosti kot iz svojih srčnih kvalit, strasti in sočutja (George, 2003). Avtentični vodje prepoznavajo in cenijo individualne razlike, znajo motivirati in identificirati posameznikove

talente in mu pomagati, da le-te razvije v svoje prednosti (Luthans & Avolio v Avolio et al., 2004).

Model avtentičnega vodenja (Slika 1), ki so ga predlagali Avolio et al. (2004), prikazuje povezavo med avtentičnim vodenjem in identifikacijo sledilca z vodjo, s katero vodja vpliva na odnos sledilca do dela in njegovo obnašanje. Osebno identificiranje sledilcev z vodjo pomeni poistovetenje sledilcev z vrednotami in prepričanji vodje, kar lahko avtentični vodje dosežejo s postavljanjem visokih moralnih standardov, iskrenostjo in integriteto ter vodenjem z zgledom. Osebno identificiranje z avtentičnim vodjem vpliva tako na identifikacijo sledilcev z delovno skupino (socialna identifikacija) kot na organizacijsko identifikacijo (Wong, Spence Laschinger, & Cummings, 2010, str. 897), ker vodja predstavlja interese skupine in dela za doseganje ciljev, ki so za organizacijo pomembni (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). Osebna identifikacija z vodjo pripomore tudi k delovni angažiranosti in zaupanju v vodstvo (Avolio et al., 2004; Wong et al., 2010). Gre za prvi model, ki v proces avtentičnega vodenja vključi zaupanje in pozitivna čustva.

Slika 1: Model avtentičnega vodenja



Vir: B. J. Avolio et al., *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*, 2004, str. 803.

Avtorji so mnenja, da avtentično vodenje samo po sebi ni dovolj za doseg želenih ciljev, zato je nujna povezava z odnosi do dela in obnašanjem sledilcev (Avolio et al., 2004). Model izpostavlja odnose do dela, kot so predanost, zadovoljstvo pri delu, sodelovanje in smiselnost. Slednja je del širšega koncepta opolnomočenja zaposlenih in govori o smislu, ki ga posamezniki občutijo na delovnem mestu. Dobri avtentični vodje lahko navdihnejo svoje sledilce, da se ti na delovnem mestu obnašajo avtentično in občutijo večji smisel, če stalno delujejo skladno s svojimi moralnimi načeli (May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). Zadnja komponenta modela so rezultati v obnašanju sledilcev, izmed katerih so najbolj pomembni delovna uspešnost, dodaten trud in manjše izmikanje (tj. odpovedi, zamujanje, odsotnost z

dela) (Avolio et al., 2004). Model predstavlja trdne temelje za doseganje resnične in trajne organizacijske uspešnosti (Luthans & Avolio v Avolio et al., 2004). Avtorji se zavedajo tudi vpliva dejavnikov konteksta, kot so organizacijska moč in politika, organizacijska struktura, organizacijska kultura in klima ter spol na učinkovitost avtentičnega vodenja, čeprav jih niso neposredno vključili v model (Avolio et al., 2004).

Avolio in Gardner (2005) opredelita avtentično vodenje kot osnovni konstrukt, ki služi kot temelj za vse oblike pozitivnega vodenja, kot so transformacijsko, karizmatično, služabniško, spiritualno vodenje in druge oblike. Razvila sta model avtentičnega vodenja, ki ga sestavljajo štiri komponente: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, transparentnost odnosov in ponotranjen moralni vidik. Model temelji na definiciji avtentičnosti Kernisa in Goldmana (v prejšnjem odstavku), vendar sta Avolio in Gardner nekoliko spremenila določene izraze, da bi bolje odražali njun koncept. Nepristransko procesiranje sta zamenjala z izrazom uravnoteženo procesiranje, na podlagi ugotovitev obsežnih raziskav kognitivne psihologije, ki kažejo, da smo ljudje sami po sebi pristranski in je naše procesiranje pomanjkljivo (Fiske & Taylor v Avolio & Gardner, 2005). Namesto avtentičnost odnosov uporabljata besedno zvezo transparentnost odnosov, ki bolje opisuje odprtost in transparentnost pretoka informacij med avtentičnimi vodji, sledilci in drugimi bližnjimi (Avolio & Gardner, 2005).

Razvoja avtentičnega vodenja ni mogoče doseči zgolj z usposabljanjem vodij in ni program, ki bi ga lahko enostavno uvedli v organizacijo. Vsebuje kompleksne procese, ki znotraj organizacije potekajo ves čas in s katerimi vodje in sledilci izboljšujejo samozavedanje ter med seboj vzpostavljajo odprte, transparentne, zaupanja polne in pristne odnose. Z načrtovanimi posredovanji, kot so usposabljanja, pa je mogoče delno vplivati na te procese (Avolio v Avolio & Gardner, 2005).

Avtentično sledenje je osrednja komponenta procesa avtentičnega vodenja (Gardner et al., 2005; George, 2003; Shamir & Eliaam, 2005). Avtentičnost sledilcev je prav tako kot avtentičnost vodje izjemnega pomena pri razvoju avtentičnega vodenja (Gardner et al., 2005). Avtentični vodje s povečanim samozavedanjem, samoregulacijo in pozitivnim modeliranjem spodbujajo razvoj avtentičnosti pri sledilcih. Avtentičnost sledilcev pa prispeva k njihovemu dobremu počutju in doseganju trajne in resnične uspešnosti (Avolio & Gardner, 2005). Po mnenju Aristotla vodje živijo dobro življenje, če izražajo svoj resnični jaz v vsakodnevem življenju. Rezultat takšnega načina življenja je boljša samorealizacija (eudaimonično dobro počutje) vodje, ki pozitivno vpliva na eudaimonično dobro počutje sledilcev (Ilies et al., 2005).

Različni avtorji so v svojih raziskavah ugotovili, da avtentično vodenje prinaša različne rezultate: delovno uspešnost sledilcev (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005), zaupanje v vodstvo (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005), zavzetost (Ilies et al., 2005; Shamir & Eliaam, 2003; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010), državljansko



vedenje zaposlenih v organizaciji (Walumbwa et. al, 2010), organizacijsko pripadnost, socialno/organizacijsko identifikacijo sledilcev (Avolio et al., 2004), dobro počutje sledilcev in vodje (Ilies et al., 2005; Shamir & Eliaim, 2003), zadovoljstvo in srečo sledilcev na delovnem mestu (Jensen & Luthans, 2006). Ugotovljena je bila tudi negativna povezava avtentičnega vodenja z izgorelostjo sledilcev, ki predstavlja negativni dejavnik dobrega počutja.

### 1.3 Pregled definicij avtentičnega vodenja

Avtorji si glede točnih definicij in elementov avtentičnega vodenja niso enotni, večini pojmovanj avtentičnega vodenja pa je skupno, da zajemajo ključne komponente, kot so samozavedanje, pozitivna samoregulacija, pozitivni osebni razvoj in/ali pozitivni moralni vidik (Gardner et al., 2011). V Tabeli 2 so opisane najpomembnejše definicije avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij različnih avtorjev.

*Tabela 2: Definicije avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij*

Leto	Avtor(ji)	Definicija
1967	Rome & Rome	Hierarhična organizacija je tako kot posameznik avtentična do te mere, da: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pri vodenju sprejema končnost, negotovost in nepredvidljivost;</li> <li>2. se zaveda zmožnosti izbire in odgovornosti;</li> <li>3. priznava krivdo in napake;</li> <li>4. izrablja ustvarjalni managerski potencial za fleksibilno načrtovanje, rast in oblikovanje politik;</li> <li>5. se odgovorno vključuje v širšo skupnost.</li> </ol>
1983	Henderson & Hoy	Avtentičnost vodenja je definirana glede na to, v kolikšni meri podrejeni dojemajo vodjo kot osebo, ki: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sprejema organizacijsko in osebno odgovornost za dejanja, rezultate in napake;</li> <li>2. ne manipulira s podrejenimi;</li> <li>3. izraža svojo osebnost, ki jo postavlja pred vlogo v podjetju.</li> </ol> Neavtentičnost vodenja pa je definirana glede na to, v kolikšnem obsegu podrejeni vodjo dojemajo kot osebo, ki: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. prelaga dolžnost;</li> <li>2. za napake in slabe rezultate krivi druge in okoliščine;</li> <li>3. manipulira s podrejenimi;</li> <li>4. svojo vlogo postavlja pred svojo osebnost.</li> </ol>
1997	Bhindi & Duignan	Avtentično vodenje temelji na avtentičnosti, ki obsega: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odkrivanje svojega avtentičnega jaza z vzpostavljanjem pristnih odnosov znotraj organizacijskih struktur in procesov, ki se opirajo na pomembne vrednote.</li> <li>2. Namernost – vodenje z vizijo in dobrim namenom, kar pomeni, da člani organizacije združijo svoje znanje, srca in duše ter skupaj oblikujejo vizijo za prihodnost.</li> <li>3. Prenovljeno predanost duhovnosti, ki vključuje proslavljanje skupnega smisla in krepitev odnosov.</li> <li>4. Občutljivost za čustva, prepričanja in potrebe drugih.</li> </ol>
2001	Begley	Avtentično vodenje kot metafora za profesionalno učinkovite in etično trdne prakse, ki vključujejo nenehno učenje; vodenje, ki temelji na znanju, spretnostih in vrednotah.

se nadaljuje

Tabela 2: Definicije avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij (nad.)

Leto	Avtor(ji)	Definicija
2003	George	Avtentični vodje izkoriščajo svoje prirojene sposobnosti in se zavedajo svojih slabosti, ki se jih trudijo odpraviti. Vodijo z namenom, smislom in vrednotami ter gradijo trajne odnose. So dosledni, samodisciplinirani, ne sprejemajo kompromisov glede svojih načel in skrbijo za svoj osebni razvoj. Drugi jim sledijo, ker so gotovi glede njihovih prepričanj in vedo pri čem so.
2003	Luthans & Avolio	Avtentično vodenje v organizacijah je proces, ki črpa tako iz pozitivnih psiholoških kapacitet kot iz visoko razvitega organizacijskega konteksta in ima za posledico večje samozavedanje in samoregulirano pozitivno vedenje vodij in sodelavcev, kar spodbuja pozitivni samorazvoj. Avtentični vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen, transparenten, moralen/etičen in usmerjen v prihodnost. S svojimi vrednotami, prepričanjem in vedenjem je zgled svojim sodelavcem, da tudi sami postanejo avtentični vodje.
2004	Avolio, Luthans & Walumbwa	Avtentični vodje vedo kdo so in kaj mislijo. Njihovo vedenje izhaja iz zavedanja tako o svojih kot o vrednotah oz. moralnih nazorih, znanju in prednostih drugih, kar pri njih prepoznajo tudi drugi. So samozavestni, polni upanja, prožni, imajo visok moralni značaj in se dobro zavedajo konteksta, v katerem delujejo.
2004	Begley	Avtentično vodenje je funkcija poznavanja samega sebe, občutljivosti do usmeritev drugih in tehnične dovršenosti, ki vodi v sinergijo vodenja.
2005	Ilies, Morgenson & Nahrgang	Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, so samozavestni, pristni, zanesljivi in vredni zaupanja. Osredotočajo se na graditev prednosti sledilcev in spodbujajo širše mišljenje ter ustvarjajo pozitiven in vključujoč organizacijski okvir.
2005	Shamir & Eilam	Avtentične vodje je mogoče razlikovati od manj ali neavtentičnih glede na stopnje: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. združljivosti osebnosti in vloge vodje – pomembnost vloge vodenja v samopodobi vodje;</li> <li>2. jasnosti samopodobe in obsega, v katerem se ta povezuje z lastnimi vrednotami in prepričanji;</li> <li>3. skladnosti ciljev z lastnimi prepričanji in vrednotami;</li> <li>4. usklajenosti vedenja s samopodobo vodje.</li> </ol>
2007	George & Sims	Avtentični vodja je zvest temu, v kar verjame in pristen, kakršni so tudi njegovi odnosi z drugimi. Ljudje mu zaupajo, zato jih lahko motivira in s tem zagotavlja visoko stopnjo uspešnosti. Ne poskuša ustreči pričakovanjem drugih, temveč si dovoli biti sam svoja oseba in slediti svoji poti. V procesu razvoja avtentičnega vodje ta postavlja služenje drugim pred lastnim uspehom in prepoznavnostjo.
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson	Avtentično vodenje je model vodenja vodje, ki izhaja in spodbuja pozitivno etično klimo in pozitivne psihološke zmogljivosti, s katerimi pri sebi in sledilcih povečuje raven samozavedanja, notranji moralni vidik, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentnost odnosov in pozitivni samorazvoj.
2009	Whitehead	Za avtentičnega vodjo je značilno: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. samozavedanje, skromnost, stalno stremljenje k izboljšavam, poznavanje svojih sledilcev in skrb za dobro počutje drugih;</li> <li>2. spodbujanje visoke ravni zaupanja, ki je zgrajeno na trdnih etičnih in moralnih temeljih;</li> <li>3. zavzemanje za doseganje organizacijskega uspeha, ki izhaja iz družbenih vrednot.</li> </ol>

Vir: W. L. Gardner et al., *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, 2011, str. 1122.

## 1.4 Avtentični vodje

Avtentični vodje zelo dobro poznajo in razumejo svoj način razmišljanja in vedenja ter jih tudi drugi vidijo kot osebe, ki se zavedajo svojih vrednot, prepričanj, moralnih nazorov, znanj in prednosti ter imajo izjemen občutek za prepoznavanje slednjih lastnosti pri drugih. Avtentični vodje so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni, imajo visok moralni značaj in so natančno seznanjeni s kontekstom, v katerem delujejo (Avolio, Luthans, & Walumbwa v Avolio et al., 2004).

Avtentični vodje s svojimi sodelavci ravnajo kot s sebi enakimi in na njih gledajo kot na svoje partnerje, s čimer ustvarjajo trdne, dolgoročne odnose. Ob sebi želijo imeti dobre sodelavce in zato vedno iščejo odlične zaposlene. Znajo prepoznati talente sodelavcev in jim nudijo podporo pri nadgrajevanju teh talentov v osebne konkurenčne prednosti, po katerih se bodo razlikovali od tekmecev (Dimovski et al., 2009) in s katerimi bodo prispevali k uresničevanju skupnih organizacijskih ciljev in vizije (Luthans & Avolio v Dimovski et al., 2009, str. 111). So vzorniki, trenerji, mentorji in svetovalci svojim sodelavcem, s čimer spodbujajo njihovo osebno rast in napredek (Dimovski et al., 2009, str. 111). Avtentični vodje si znajo prislužiti zvestobo s tem, da gradijo odnose, ki temeljijo na zaupanju in ne uporabljajo prisile in manipulacije. Zavedajo se svoje nepopolnosti, so tolerantni do pomanjkljivosti sodelavcev in jim pomagajo, da se učijo, rastejo, zorijo in so uspešni (Greenleaf v Duignan & Bhindi, 1997, str. 206). Glavne značilnosti avtentičnih vodij so prikazane na Sliki 2.

Slika 2: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 105.

Avtentični vodje, ki aktivirajo svoje notranje vrednote, pri sledilcih vzbudijo željo, da bi jim sledili tudi v odsotnosti drugih spodbud. Avtentični vodje izražajo neposrednost, odprtost, transparentnost, predanost doseganju uspeha sledilcev, so pripravljeni priznati svoje

omejitve, prevzemajo odgovornost za svoja dejanja ter nagrajujejo iskrenost in integriteto. Avtentično vedenje vodje omogoča sledilcem, da se bolje povežejo z vrednotami, prepričanji, cilji in dejavnostmi, po katerih je vodja postal prepoznaven (Shamir, House, & Arthur, 1993). Etično in moralno delovanje vodje, ki je usklajeno z vrednotami, usmerja in navdihuje zaposlene, da tudi sami delajo dobro in pošteno (Dimovski et al., 2009, str.111).

#### **1.4.1 Sposobnosti avtentičnih vodij**

Osebni viri avtentičnega vodje so samozavest, optimizem, upanje in prožnost, ki v kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom in določenimi sprožilnimi dogodki vplivajo na povečanje samozavedanja in samoregulacijskega vedenja vodje, kar prispeva k njegovemu pozitivnemu samorazvoju (Luthans & Avolio, v Avolio & Gardner, 2005). Raziskovalna dela s področij pozitivne psihologije, pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivnega psihološkega kapitala so dokazala, da se omenjene pozitivne psihološke zmogljivosti obnašajo kot stanja, kar pomeni, da jih je mogoče spreminjati in razvijati (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004, str. 46–47). To dejstvo pomembno vpliva na razvoj posameznikov, timov, organizacij in skupnosti, ker jim omogoča, da dosežejo svoj resnični potencial (Seligman, 2017).

##### **1.4.1.1 Razvoj upanja**

Slovarska razlaga definira upanje kot prepričanje posameznika, da se bo zgodilo želeno. Številni raziskovalci, ki so se pri raziskovanju osredotočili predvsem na cilje, so oblikovali definicijo v ožjem smislu, ki pravi, da je upanje prepričanje ljudi, da je zastavljene cilje mogoče izpolniti. Psiholog Rick Snyder opredeli upanje kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na dveh v cilje usmerjenih kognitivnih komponentah (Snyder et al., 1991). Ena izmed njih je samoupravljanje – usmerjanje svojega delovanja in energije k ciljem. Druga pa je načrtovanje – iskanje in načrtovanje poti za doseganje zastavljenih ciljev. Prva komponenta predstavlja posameznikovo moč volje, ki odraža njegovo motivacijo in prepričanje, da je cilje mogoče doseči in da je mogoče oblikovati uspešne načrte za doseganje ciljev. Komponenta načrtovanja pa predstavlja moč poti posameznika in odseva njegovo zaupanje v svoje sposobnosti za oblikovanje ustreznih planov za doseg željenih ciljev (Snyder v Avolio et al., 2004).

Upanja ne moremo opredeliti zgolj kot čustvo, ki ga neka oseba ima ali nima, temveč govorimo o ravni posameznikovega upanja, ki je relativno stabilno v času. Ljudje, ki imajo višjo raven upanja v primerjavi s tistimi, ki imajo nižjo raven, si v življenju zastavljajo več ciljev in bolj zahtevne cilje, ki pa jih sami ne dojemajo kot takšne. Do ciljev imajo pozitiven odnos, predstavljajo jim izzive ter možnosti za uspeh in doseganje pozitivnih čustev. Ker ljudje z visoko ravno upanja dosegajo višje in bolj težavne cilje, jih povezujemo z večjo produktivnostjo in uspešnostjo. Ti ljudje občutijo nižjo stopnjo tveganja, ko delajo v smeri uresničevanja cilja in so bolj gotovi, da ga bodo dosegli, zaradi česar ga tudi dosežejo

(Snyder et al., 1991). Upanje zaposlenih v organizaciji prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacije, jasnejši organizacijski kulturi in identiteti, višji stopnji zadržanja zaposlenih na delovnem mestu ter višji stopnji zadovoljstva in zavezanosti zaposlenih. Upanje je pozitivno povezano z zdravjem, pričakovani glede cilja, zaznana kontrolo, pozitivnimi čustvi ter z zmožnostjo spopadanja s težavami in stresom (Adams et al. v Dimovski et al., 2009).

Upanje lahko sprožijo dolgoročne interakcije z osebo, ki ima upanje in je odzivna ter je na nek način povezana z delovanjem in življenjem posameznika, kot so na primer učitelj, trener, starši, manager, šef, vodja, ipd. Avtentični vodje so zaupanja vredni in so sposobni ohranjati realistično upanje. Zaradi omenjenih prednosti lahko pri sodelavcih spodbujajo upanje na tri načine (Snyder v Dimovski et al., 2009, str. 114), in sicer z ohranjanjem visoke ravni zavezanosti, sodelovanja, delitve znanja in transparentnosti; s sporočanjem pomembnih in zanesljivih informacij, ki služijo za presojo ter s spodbujanjem podpornih vprašanj.

Avtentični vodje imajo lahko kar največji vpliv na upanje svojih sledilcev, če se z njimi identificirajo (in sledilci z vodjami) ter delijo svoje cilje. Na odnos in vedenje sledilcev lahko vodje vplivajo, če so njihovi cilji povezani s samostrukturami sledilcev (Lord & Brown, 2004). Vodenje prežeto z visoko stopnjo upanja zagotavlja občutek varnosti in zaupanja med sledilci, kar jim omogoča, da usmerijo svojo kreativno energijo v uresničevanje ciljev (Shorey & Snyder v Avolio et al., 2004). Avtentični vodje z visokim upanjem imajo poleg dobro zastavljenih ciljev in načrtov pripravljene tudi alternativne poti za doseganje zelenih rezultatov, ki jim v primeru ovir na poti pomagajo premagovati prepreke in s pozitivno naravnostjo odkrivati nove možnosti delovanja v prihodnosti (Dimovski et al., 2009). V Tabeli 3 so opisane smernice za razvoj upanja med zaposlenimi in v organizaciji (Luthans & Jensen v Luthans et al., 2004; Snyder v Luthans et al., 2004).

*Tabela 3: Smernice za razvoj upanja*

Postavite in pojasnite organizacijske in osebne cilje, ki so specifični in predstavljajo izziv.
Uporabite metodo »korakov« za razdelitev večjih ciljev v manjše lažje dosegljive podcilje, ki bodo služili za spremljanje napredka in ustvarili občutek manjših zmag in uspehov.
Razvijte vsaj eno alternativo oz. pot do cilja v primeru nepredvidljivih dogodkov s spremljajočim akcijskim načrtom.
Uživajte v samem procesu delovanja za doseganje cilja in se ne osredotočajte samo na končni dosežek.
V primeru, da se soočite z ovirami in težavami, bodite dobro pripravljeni in vztrajajte.
Bodite pripravljeni in veščiji za izbiro prave alternativne poti, ko prvotna pot za doseg cilja ni več primerna (v pomoč je stalno načrtovanje in usposabljanje na področju priprave »kaj če« scenarijev).
Bodite pripravljeni in veščiji v ponovnem postavljanju ciljev, da se izognete pasti lažnega upanja – v primeru, da je prvotni cilj popolnoma nemogoče doseči, je modro cilj spremeniti ali zamenjati (vaje in eksperimentalni trening lahko okrepijo vpogled in sposobnost ponovnega postavljanja ciljev).

*Povzeto in prirejeno po F. Luthans et al., Positive psychological capital: Beyond human and social capital, 2004, str. 48–49.*

#### 1.4.1.2 Razvoj zaupanja med člani tima

Zaupanje je definirano kot »psihološko stanje, ki temelji na namenu sprejeti ranljivost, ki izvira iz pozitivnih pričakovanj glede namenov in vedenja druge osebe« (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, str. 395). Prvi pogoj za obstoj zaupanja je tveganje. Vir tveganja predstavlja nesigurnost, ker nismo prepričani ali druga oseba namerava delovati ustrezno in bo tako tudi delovala. Drugi pogoj je medsebojna odvisnost, pri kateri velja, da ena stran ne more doseči svojih interesov, ne da bi se pri tem zanesla na drugo stran. Zaupanje ni vedenje (npr. sodelovanje) ali izbira (npr. prevzem tveganja), vendar je globlje ležeče psihološko stanje, ki se lahko zaradi nekega vedenja in/ali izbire pojavi ali pa jih neko vedenje in/ali izbira povzroči. Zaupanje se v času spreminja – razvija, gradi, upada in celo ponovno vzpostavlja v dolgotrajnih razmerjih. Obstajajo tri faze zaupanja, ki označujejo nihanje razmerij: graditev – vzpostavitev ali ponovna vzpostavitev zaupanja; stabilnost – zaupanje že obstaja in razpustitev – zaupanje upade.

Poznamo kognitivne, afektivne in celostne oblike zaupanja v organizaciji. Kognitivne oblike zaupanja so povezane predvsem z zanesljivostjo, integriteto, odkritostjo in pravičnostjo vodje. Afektivne oblike zaupanja temeljijo na posebnem odnosu z vodjo, kjer vodja izkazuje skrb za dobrobit sodelavca. Celostne oblike zaupanja pa v svojih definicijah združujejo obe zgoraj omenjeni dimenziji zaupanja (Dirks & Ferrin, 2002).

Tri lastnosti avtentičnega vodje, ki so ključne za razvoj zaupanja sodelavcev, so sposobnost, dobronamernost in integriteta. V primeru, da sledilci verjamejo, da vodja poseduje te lastnosti, bodo bolj zaupljivi in pripravljeni sprejemati tveganja pri svojih dejanjih (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Avtentični vodje s svojimi sledilci razvijejo razmerja polna sodelovanja in zaupanja s spodbujanjem vključenosti sledilcev, odprte komunikacije, pretoka ključnih informacij in transparentnim izražanjem svojih lastnosti, vrednot, pričakovanj in pomanjkljivosti ter spodbujanjem enakega ravnanja pri sledilcih. Posledica tega je nastanek realističnih socialnih razmerij, ki izhajajo iz povečane ravni osebne in družbene identifikacije sledilcev ter oblikovanje temeljev za zaupanje in intimnost. Raven zaupanja se poveča in s tem razvije tesna povezanost med vodjo in sledilcem, kadar je njuno ujemanje lastnosti, vrednot in pričakovanj visoko. Za vzpostavitev zaupanja pa je pomembna tudi prisotnost avtentičnosti, samozavedanja in sprejemanja samega sebe (Avolio et al. 2004).

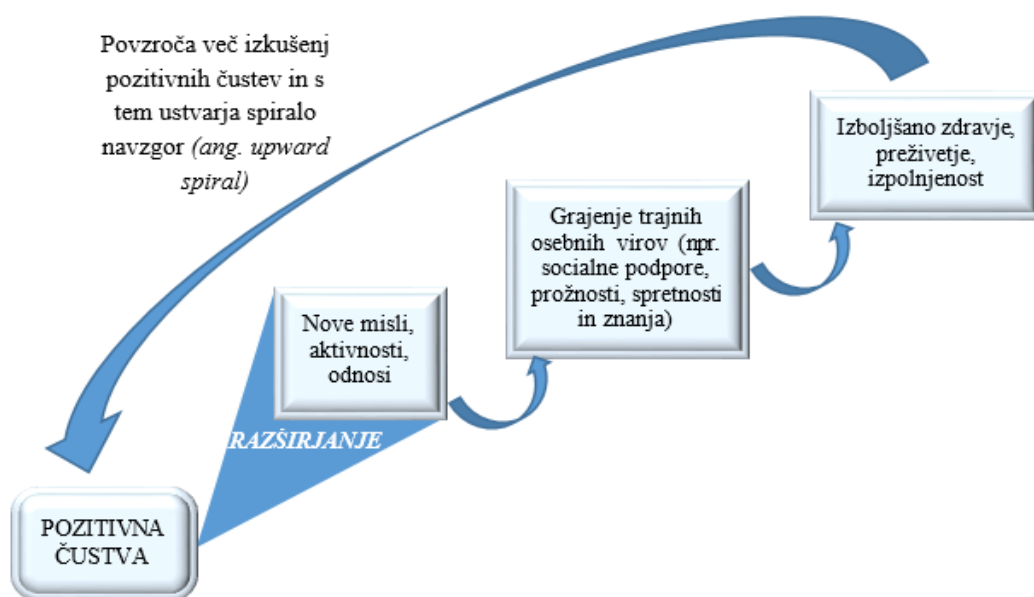
Sledilci z visoko ravno zaupanja v vodjo so bolj pripravljeni za sodelovanje z njim in delovanje v korist organizacije. Posledica tega je bolj sproščeno počutje in opolnomočenost sledilcev za uspešno opravljanje delovnih nalog. Zaupanje je povezano s pozitivno naravnostjo, ki pa je tesno povezana s pozitivnim vedenjem (Avolio et al. 2004). Rezultati zaupanja sledilcev v vodenje vodje so zaupanje informacijam, predanost, zadovoljstvo z vodjo, odločitev zaposlenih, da ostanejo v organizaciji (Bass v Avolio et al., 2004), delovna uspešnost, državljansko vedenje zaposlenih v organizaciji usmerjeno v altruizem,

zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijska zavezanost (Dirks & Ferrin, 2002). V primeru neiskrenosti in pomanjkanja integritete, pravičnosti in kompetentnosti vodje pa bodo sledilci bolj nagnjeni k odpovedi delovnega razmerja zaradi zaskrbljenosti glede odločitev vodje in se zaradi tega ne bodo želeli izpostaviti tveganju (Dirks & Ferrin, 2002).

#### 1.4.1.3 Razvoj pozitivnih čustev

Čustva so stanja, ki utelešajo občutke, kar pomeni, da vplivajo na celotno telo in sprožijo neko akcijo – spremembo izkušnje, misli, situacije (Fredrickson, 2013). V preteklosti je znanost večji poudarek namenila raziskovanju negativnih čustev, ki jih lahko razumemo kot evolucijske prilagoditve na grožnje, s katerimi so se soočali naši predniki – v trenutku zožijo naš miselno-akcijski odziv na situacijo in sprožijo ustrezen odziv, ki je bil ključen za preživetje naših prednikov v življenjsko ogrožajočih situacijah. Negativna čustva so koristna, saj nas opozarjajo na nevarnost, vendar pa nas lahko v primeru, da se pojavljajo preveč pogosto, ovirajo v vsakodnevem življenju (Fredrickson, 2003). Negativna pristranskost ali učinek negativnosti (angl. *Negativity Bias*) pravi, da imajo negativne situacije večji učinek na naše psihološko stanje in procese kot nevtralne ali pozitivne situacije, tudi če primerjamo pozitivni in negativni dogodek enake intenzitete. Nekaj zelo pozitivnega ima tako manjši vpliv na naše vedenje in mišljenje kot nekaj, kar je za nas enako čustveno, vendar negativno (Rozin & Royzman, 2001). S pozitivnimi čustvi lahko omilimo učinek negativnosti, zato je pomembno, da jih doživljamo čimbolj pogosto (Fredrickson, 2003).

Slika 3: Model teorije razširjanja in grajenja

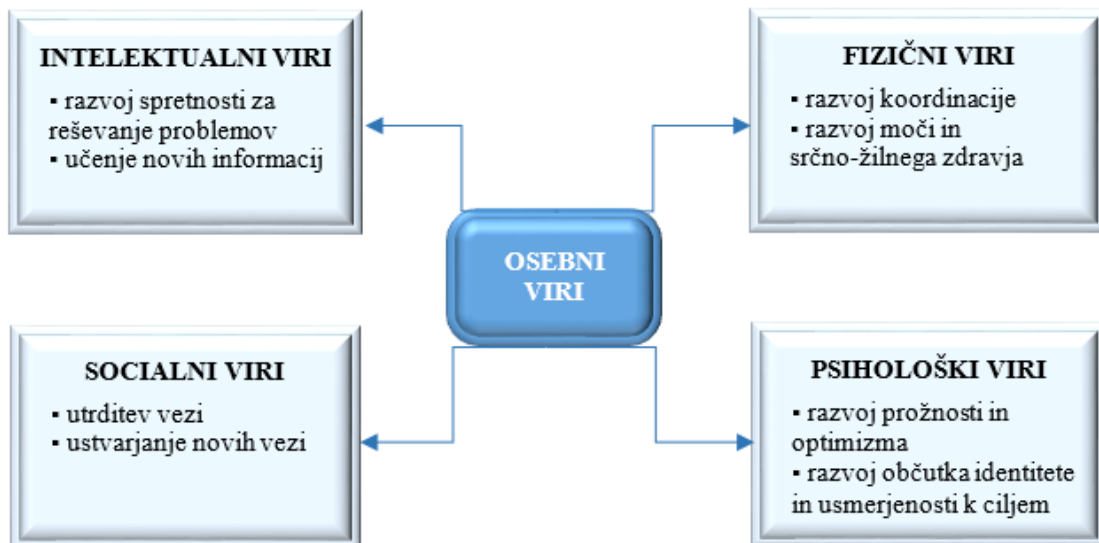


Vir: B. L. Fredrickson & M. A. Cohn v B. L. Fredrickson, *Positive Emotions Broaden and Build, Ten Representative Positive Emotions*, 2013, str. 16.

Barbara Fredrickson (2013) je ugotovila, da najpogosteje na dnevni ravni doživljamo naslednja pozitivna čustva: ljubezen, radost, hvaležnost, spokojnost, zanimanje, upanje, ponos, zabava, navdih in občudovanje (Priloga 2). Pozitivna čustva imajo tako kratkoročne kot dolgoročne učinke, kar pojasnjuje teorija »razširjanja in grajenja«, ki je grafično prikazana na Sliki 3 (angl. *Broaden and Built Theory*) (Fredrickson & Levenson, 1998). Kratkoročni vpliv predstavlja takojšnji učinek pozitivnega čustva, ki razširi naše zavedanje in omogoči širši pogled na situacijo. Dolgoročni vpliv pa je učinek pozitivnega čustva, ki se pokaže čez čas in gradi naše osebne vire in s tem povečuje našo prožnost.

Zmožnost pozitivnih čustev, da za trenutek razširijo našo pozornost in mišljenje, vodi v odkrivanje novih idej, dejanj in razvoj socialnih vezi. Kljub temu, da je motivacija za doživljanje pozitivnih čustev običajno zgolj hedonistična – uživanje v trenutku – sočasno gradijo naše fizične, intelektualne, psihološke in socialne vire (Slika 4). Ti dolgoročni učinki lahko trajajo še dolgo po tem, ko je prvotno pozitivno čustvo izzvenelo in nas pripravljajo na lažje soočanje s težkimi situacijami v prihodnosti (Fredrickson, 2003). Izkušnje pozitivnih čustev povzročajo krepitev osebnih virov, vzajemno pa razvoj osebnih virov povzroča pogostejše doživljanje pozitivnih čustev, ki sčasoma privede do višje ravni dobrega počutja in delovanja – ta medsebojni vpliv imenujemo spirala navzgor (Fredrickson, 2013).

Slika 4: Osebni viri, ki se gradijo pri doživljanju pozitivnih čustev



Vir: B. L. Fredrickson, *The Value of Positive Emotions*, 2003, str. 333.

Pozitivna čustva povečujejo fleksibilno in kreativno mišljenje, zmanjšujejo čas okrevanja po negativni situaciji in razveljavijo dolgotrajne učinke negativnih čustev, s tem pa posledično vplivajo na podaljšanje življenjske dobe (angl. *undoing effect*). Bolj odprto mišljenje spodbuja stalen osebni razvoj in rast ter pomaga pri iskanju smisla. Ljudje, ki pogosto



doživljajo pozitivna čustva, so tudi bolj sočutni in naklonjeni pomoči drugim (Fredrickson, 2003).

Vodenje ima lahko zelo velik vpliv na pozitivna čustva sledilcev in s tem posredno povečuje njihove pozitivne odnose in vedenja (Fredrickson v Avolio et al., 2004). Pozitivna čustva lahko napovejo pozitiven odnos in vedenja, kot so obvladovanje stiske in stresa, zavezanost, zadovoljstvo, uspešnost in razvijanje dolgoročnih načrtov in ciljev (Avolio et al., 2004). Čustveno zavedanje pripomore k boljšemu prilagajanju osebe za doseganje delovne uspešnosti, kar vključuje ustrezno ocenitev čustev ljudi v okolici, obvladovanje lastnih neukrotljivih čustev, ohranjanje motivacije ter pomaga pri razvijanju čustvenih spretnosti povezanih z delom (Zeidner, Mathews, & Roberts, 2004). Avtentično vodenje je primer vodenja, kjer na pozitivna čustva sledilcev vpliva pozitivna identifikacija med vodjo, sledilci in organizacijo. Avtentični vodje lažje sprožijo pozitivna čustva med sledilci, saj je večja verjetnost, da bodo uspeli doseči identifikacijo zaposlenih z njihovimi in organizacijskimi ključnimi cilji ter s tem razširiti pogled svojega razmišljanja (Fredrickson v Avolio et al., 2004). Avtentični vodje znajo ustvariti pogoje za večje zaupanje sledilcev in pri njih izzvati pozitivna čustva, izboljšujejo odločanje in blaginjo organizacij ter s tem gradijo pozitivna čustvena stanja in visoko raven zavezanosti zaposlenih (Avolio et al., 2004).

#### 1.4.1.4 Razvoj optimizma med sodelavci

Seligmanova (1998) opredelitev optimizma pravi, da je optimizem kognitivni proces, ki vključuje pričakovanje pozitivnih izidov, razlaganje slabih in negativnih dogodkov z zunanjimi, začasnimi in specifičnimi vzroki ter razlaganje dobrih in pozitivnih dogodkov z notranjimi, stabilnimi in globalnimi vzroki. Optimizem sestavljata dve razsežnosti (Seligman, 2017): trajnost (trajno/začasno) in razširjenost (specifično/univerzalno).

Trajnost razlaga časovno komponento optimizma. Pesimisti so ljudje, ki hitro odnehajo, verjamejo, da so vzroki slabih dogodkov trajni, vedno prisotni in bodo stalno vplivali na njihovo življenje. Optimisti se upirajo nemoči in verjamejo, da so vzroki za slabe dogodke zgolj začasni. Pri pozitivnih dogodkih pa je ravno obratno. Osebe, ki verjamejo, da imajo pozitivni dogodki trajne vzroke, so bolj optimistični od tistih, ki verjamejo, da so ti vzroki začasni. Razširjenost govori o prostorski komponenti optimizma in določa, kako dolgo se neka oseba predaja obupu. Neuspeh pri vsakem človeku povzroči vsaj trenutek nemoči. Prepričanje o trajnosti vzrokov za slabe dogodke vodi v dolgo trajajočo nemoč, dojetanje teh kot začasnih pa vodi prožnost. Dimenzija razširjenosti določa ali bo ta nemoč pronicala na več različnih področij ali bo omejena na prvotno situacijo. Za prvi primer je značilno, da oseba slabim dogodkom pripiše univerzalne vzroke, kar opisuje pesimizem, v drugem primeru pa slabim dogodkom pripiše specifične vzroke, kar opisuje optimizem. Pri dobrih dogodkih je ravno obratno. Optimisti verjamejo, da pozitivni dogodki izboljšajo vse, kar počnejo, pesimisti pa verjamejo, da so pozitivni dogodki zgolj rezultat specifičnih dejavnikov (Seligman, 2017).

Optimizem tako kot upanje zmanjšuje dovzetnost za depresijo v soočanju s težkimi situacijami, vodi v boljšo uspešnost pri delu in izboljšuje fizično zdravje (Seligman, 2017). Optimisti običajno izkazujejo višjo raven delovne motivacije, uspešnosti, zadovoljstva z delom in moralnosti, odpornejši so na ovire in težave, analizirajo osebne neuspehe in nazadovanja kot začasna ter doživljajo fizično in mentalno poživitev (Seligman, 1998). Zaradi prilagoditvenih stilov značilnih za osebe z visoko stopnjo realističnega optimizma so te bolj nagnjene k ohranjanju zavezanosti, zadovoljstva, zavzetosti in občutka opolnomočenja, s čimer dosegajo boljšo uspešnost in so manj nagnjene k umiku (Peterson, 2000; Seligman, 1998).

Seligman (2017) je razvil metodo ABCDE za izgradnjo optimizma, ki temelji na prepoznavanju pesimističnih misli in zavestni zamenjavi le-teh z optimističnimi prepričanji. Učinkovito odpravljanje pesimističnih misli nam omogoča, da v času stiske spremenimo naš odziv iz potrnosti in obupa v dejanja in dobro voljo. ABCDE model je sestavljen iz naslednjih petih korakov: stiska (angl. *adversity*) – prepoznavanje stiske; prepričanja (angl. *beliefs*) – samouničujoča prepričanja glede vzrokov stiske, ki se avtomatsko pojavijo v trenutku doživljanja stiske; posledice (angl. *consequences*) – zavedanje negativnih posledic, ki jih takšna prepričanja povzročijo; razreševanje (angl. *disputation*) – notranji proces premagovanja škodljivih prepričanj z odpravljanjem napačnih predpostavk in nadomeščanjem le-teh z realno možnimi pozitivnimi in optimističnimi razlagami ter spodbude (angl. *energization*) – spodbuden občutek energije in moči, ko uspemo premagati pesimistična prepričanja.

Avolio et al. (2004) predlagajo mehanizem, s katerim avtentični vodje vplivajo na optimizem sledilcev, ki je sestavljen iz dveh korakov: identifikacije s sledilci in vzbuditve pozitivnih čustev pri sledilcih. Optimizem je mogoče pridobiti z modeliranjem (Peterson, 2000), zato avtentični vodja lahko s povečanjem identifikacije sledilcev in z modeliranjem zelenih pozitivnih čustev vpliva na stopnjo realističnega optimizma sledilcev, kar posledično spodbuja njihov pozitiven odnos in visoko raven uspešnosti (Avolio et al., 2004).

## **1.4.2 Razvoj avtentičnih vodij**

Tako kot avtentični vodje se tudi avtentični sledilci razvijajo skozi čas, ko njihovi odnosi postanejo bolj avtentični (Gardner et. al, 2005). V primeru, da sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jih zagovarja vodja, se bo sčasoma spremenilo tudi njihovo dožemanje lastnega jaza. Boljše zavedanje in poznavanje samega sebe pa omogoča bolj transparentne odnose in vodji pomaga pri lastnem razvoju (Avolio & Gardner, 2005). Avtentični vodje imajo dobro razvito sposobnost samoučenja in samoizpopolnjevanja. Stalno delajo na osebnem razvoju s pridobivanjem in upoštevanjem povratnih informacij, analiziranjem samega sebe, vdanostjo osebnostnim spremembam ter načrtnim prizadevanjem za krepitev lastnih zmožnosti. Razvoj vodij se osredotoča zlasti na izboljšanje trenutnega načina delovanja, z namenom boljšega prepoznavanja potreb zaposlenih in okolja ter doseganja

razvoja in napredka na tem področju in je osnovan na razvoju socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala (Penger, Dimovski, Peterlin, & Černe, 2009). K razvoju avtentičnih vodij in sledilcev pripomore tudi pozitivna etična klima tako, da dopolnjuje in spodbuja avtentična razmerja (Gardner et al., 2005). V spodnjih podpoglavjih so podrobneje opredeljene naslednje metode razvoja avtentičnih vodij: akcijsko učenje, 360-stopinjsko vodenje, sistem mentorstva, sistem nasledstva in tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb (Penger et al., 2009).

#### 1.4.2.1 Akcijsko učenje

Revans (2008, str. 6) pravi: »Ne more biti učenja brez dejanja in ne dejanja (treznega in namernega) brez učenja.« Pri akcijskem ali dejavnem učenju so predmet obravnave stvarni organizacijski problemi, na katere se ustrezno rešitev poišče znotraj organizacijskega okolja, s čimer se ustvarja priložnost za nenehno izboljševanje. Proces akcijskega učenja je sestavljen iz dveh ciljev, ki se med seboj dopolnjujeta. Prvi cilj se nanaša na soočanje zaposlenih s konkretnimi organizacijskimi izzivi povezanimi z delovnimi problemi, nalogami ali projekti, drugi cilj pa je spoznavanje specifičnih načinov in oblik učenja v postopku reševanja dotičnega izziva. V tem procesu zaposleni razrešijo realen problem iz prakse, na katerem se sočasno učijo učenja (Penger et al., 2009). Revans (2008, str. 6) navaja, da ljudje in organizacije uspevajo, kadar je njihovo učenje enako ali večje stopnji spremembe v okolju. Model akcijskega učenja se največkrat uporablja za usposabljanje vodstvenih delavcev. Predstavlja učni in delovni izziv ter omogoča preoblikovanje organizacijskega problema v priložnost za razvoj organizacije. Uspešna rešitev problema povzroči dvig samozavesti in motivacije za nadaljnje učenje vključenih članov. Ta metoda učenja se običajno izvaja v delovni skupini posameznikov, ki ob pomoči mentorja rešujejo isti oz. podoben problem. Akcijsko učenje ni nujno omejeno samo na delovno skupino, omogoča tudi razširjanje učenja na ostale člane organizacije (Penger et al., 2009).

#### 1.4.2.2 360-stopinjsko vodenje

360-stopinjsko vodenje ali metoda pridobivanja povratnih informacij z vseh strani je namenjena pridobivanju mnenj o uspešnosti managerja od širokega spektra sodelavcev. V metodo so lahko vključeni sodelavci, ki pripadajo isti hierarhični ravni kot ocenjevani manager, neposredni podrejeni, vodja, sodelavci vodje pa tudi osebe izven organizacije, kot so stranke, dobavitelji, včasih celo družinski člani, pri čemer je ključno, da povratno informacijo poda tudi ocenjevani manager sam. Prednost te metode zbiranja podatkov je, da omogoča širok pregled percepcij in ne zgolj samopercepcije, kar ponuja celostno sliko (Chappelow, 2004, str. 59). Izsledki raziskav so pokazali, da je takšna metoda ocenjevanja bolj neposredna in zanesljiva kot le ocena direktnega nadrejenega (Penger et al., 2009). Proces ocenjevanja običajno poteka tako, da vse osebe vključene v ocenjevanje samostojno izpolnijo anketo in jo oddajo v vrednotenje. Ocenjevana oseba skupaj s posebnim strokovnjakom nato pregleda rezultate in oblikuje razvojni plan za izboljšanje lastne

učinkovitosti (Chappelow, 2004, str. 59). Izvajanje metode ima lahko poudarek na ocenjevanju ali razvoju zaposlenih. Kadar gre za ocenjevanje, organizacija rezultate raziskave uporabi za namen kaznovanja (npr. znižanje plače) ali nagrajevanja (npr. povišanje plače, napredovanje) zaposlenega. V primeru razvojnega poudarka pa se rezultati uporabijo za načrtovanje aktivnosti za odpravljanje pomanjkljivosti zaposlenega (Cacioppe & Albrecht, 2000). Metoda tako omogoča učinkovito planiranje izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na področjih, kjer se izkaže, da je to potrebno. Ob pravilni uporabi metoda pozitivno vpliva tudi na medosebne odnose in komunikacijo med zaposlenimi (Penger et al., 2009).

#### 1.4.2.3 Sistem mentorstva

V učeči se organizaciji znanje predstavlja eno temeljnih vrednot, zato je poleg stalnega izobraževanja in izpopolnjevanja avtentičnih vodij pomembno tudi, da ti prevzamejo vlogo mentorja svojih sledilcev. Skrbeti morajo za nadgrajevanje njihovega znanja in sposobnosti, saj so odgovorni za spodbujanje osebnostnega razvoja posameznikov in timov v organizaciji (Penger et al., 2009). Mentorsko vedenje se največkrat deli na psihološko in karierno podporo (Allen, Eby, & Lentz, 2006). Psihološka podpora daje poudarek čustveni podpori in vključuje spodbudo, pozorno poslušanje, deljenje osebnih izkušenj in izražanje sočutja. Karierna podpora pa je bolj praktično usmerjena v doseganje napredka zaposlenega. Mentor pomaga zaposlenemu pri zaključevanju težavnih nalog ter mu dodeljuje zahtevnejše in odmevnejše zadolžitve, ki povečajo njegovo izpostavljenost in interakcijo z višjimi managerji v organizaciji in omogočajo spoznavanje novih sodelavcev ter razvoj (Lapierre, Naidoo & Bonaccio, 2012, str. 768). Odnos med mentorjem in varovancem je vzajemen in temelji na obojestranskemu zaupanju in spoštovanju. V mentorskem procesu se med skupnim učenjem sočasno razvijata tako varovanec kot mentor. Mentor varovancu pomaga s svojimi izkušnjami, znanjem in zgledom, varovanec pa s svojimi razmišljanji in pogledi širi mentorjeva obzorja (Kyle, 2000, str. 164–166).

#### 1.4.2.4 Sistem nasledstva

V organizacijah je iskanje in usposabljanje naslednikov obstoječih vodij ključno, ker je na dolgi rok neizogibno in ker lahko povzroča nestabilnost v delovanju, če sistema nasledstva ne razvijemo dovolj zgodaj (Giambatista, Rowe, & Riaz v Penger et al., 2009). Sistem nasledstva zagotavlja vodstveno kontinuiteto (Shen & Cannella, 2002, str. 728–729) in mora biti vedno povezan z vizijo in cilji organizacije (Stadler, 2011). Prednosti sistema nasledstva so, da usmerja razvojne aktivnosti izbranih naslednikov, služi za predvidevanje vprašanj glede kariernih ambicij in upravljanje z njimi ter prispeva k izogibanju prehodnim težavam in prezgodnjim napredovanjem. Omogoča tudi razvoj nabora vodstvenih kompetenc potrebnih za doseganje poslovne strategije. Učinkovita vpeljava sistema nasledstva je povezana tudi s premoženjem delničarjev, fluktuacijo višjih vodstvenih delavcev po določitvi naslednika, poslovno kontinuiteto in ohranitvijo ključnega talenta (Shen &

Cannella, 2002, str. 728–729). Za uspešen proces nasledstva je bistveno, da so zaposleni seznanjeni s svojimi kariernimi možnostmi znotraj organizacije ter da se pri izbiri in vzgoji naslednika upoštevajo mnenja širše skupine obstoječih vodij in ne zgolj enega odločevalca. Usposabljanje naslednika vključuje pridobivanje najnovejšega znanja, vzpostavljanje poslovnih vezi ter seznanjanje z vrednotami in (nenapisanimi) pravili organizacije. Slednje je še posebej pomembno, če naslednik prihaja iz druge organizacije. Potrebno je tudi zagotoviti priložnost, kjer lahko sodelavci spoznajo način vodenja izbranega naslednika (Penger et al., 2009).

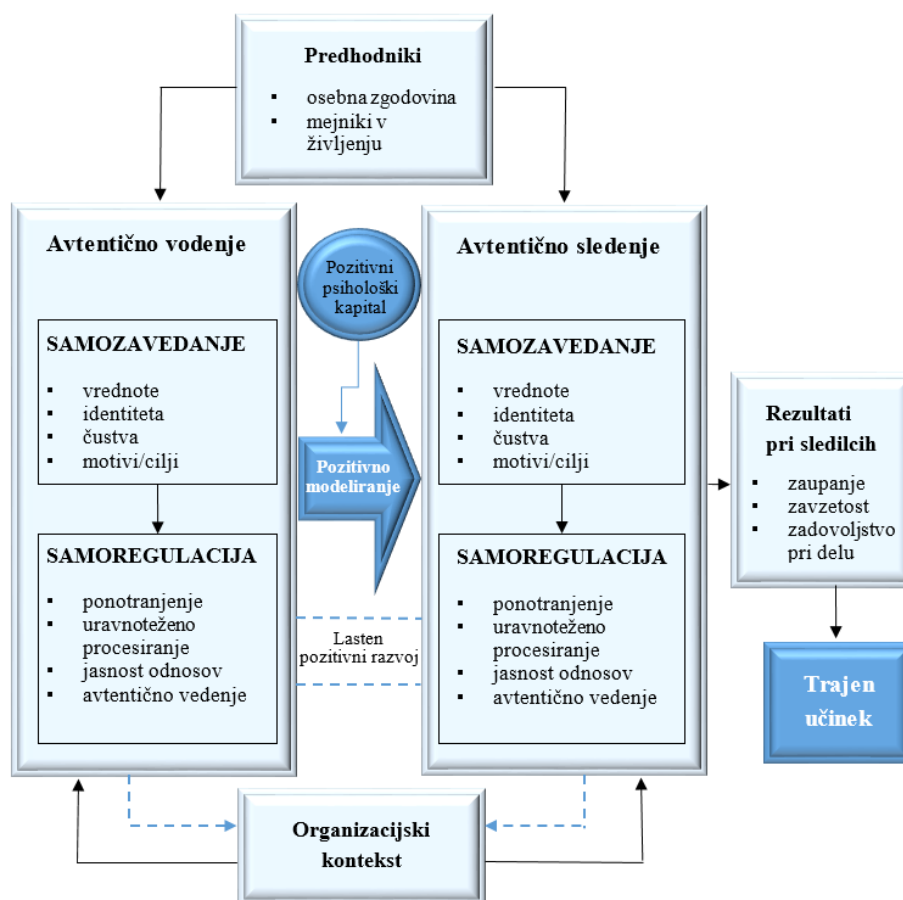
#### 1.4.2.5 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Shamir in Eliam (2005, str. 396–398) sta za usmerjanje sledilcev razvila tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb, ki omogoča vpogled v pomene, ki jih vodje pripisujejo ključnim življenjskim dogodkom. Ta tehnika zajema tudi izvajanje refleksij vodje, ki posledično pripomorejo k njegovemu pozitivnemu samorazvoju. Življenjske zgodbe avtentičnih vodij odražajo visoko raven samo poznavanja, jasnosti samopodobe in stopnjo dožemanja skladnosti osebnosti z vlogo vodje in s tem sledilcem zagotavljajo iztočnice za ocenjevanje njihove avtentičnosti. Te zgodbe, kjer avtentični vodje izražajo svoje osnovne vrednote, cilje, skladnost besed z dejanji in pozitivna čustva, delujejo tudi kot motivacijski zgledi sodelavcem in pripomorejo k njihovi rasti in razvoju. Vodje, ki izžarevajo avtentičnost in integriteto, sodelavci dojemajo kot bolj zanesljive, to pa služi kot podlaga za razvoj zaupanja v vodjo. Sledilci si mnenje o lastnostih vodje ustvarijo na podlagi opazovanja in interakcije z njim, zato medosebni stiki med vodjo in sledilcem pomenijo prelomnico, ki poveča samozavedanje sledilcev in odpre pot njihovemu lastnemu razvoju in avtentičnemu sledenju (Penger et al., 2009).

## 1.5 Elementi avtentičnega vodenja

Na Sliki 5 je prikazan model razvoja avtentičnega vodenja prek ključnih elementov. Model se naslanja na definicijo avtentičnega vodenja Luthansa in Avolia (v Iliet et al., 2005), ki opredeljuje avtentično vodenje kot proces, ki vključuje pozitivne zmogljivosti vodje in visoko razvit organizacijski kontekst. Takšen pristop k vodenju pozitivno vpliva na samozavedanje in samoregulacijo pozitivnega vedenja vodij in sledilcev, kar pa spodbuja njihovo pozitivno osebno rast in samorazvoj. Avtentični vodje imajo visok pozitivni psihološki kapital, so usmerjeni v prihodnost in delujejo v skladu z etičnimi in moralnimi normami. Zvesti so sami sebi in na sledilce vplivajo predvsem s svojim zgledom, tako da jih s svojim avtentičnim delovanjem navdihujejo, da se tudi sami razvijajo v avtentične vodje.

Slika 5: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



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

### 1.5.1 Samozavedanje

Avtentično vodenje zahteva povečanje ravni samozavedanja avtentičnih vodij in sledilcev (Avolio & Gardner, 2005). Pri samozavedanju gre za samoreflektivno sposobnost zavesti posameznika, kjer je njegova pozornost usmerjena navznoter in se načrtno osredotoča sam nase (Silvia & Duval, 2001, str. 230). Globljo povezanost s samim sabo doseže s pomočjo priklica pomembnih življenjskih dogodkov ter podoživljanjem njegovih takratnih odzivov in čustev (Ladkin & Taylor, 2010, str. 69). Samozavedanje se zgodi, ko se posameznik zaveda svojega obstoja in tega, kar njegov obstoj pomeni v kontekstu, v katerem deluje skozi čas (Silvia & Duval, 2001, str. 230). Gardner et al. (2005) navajajo štiri elemente samozavedanja, ki so še posebej pomembni za razvoj avtentičnega vodenja: posameznikove temeljne vrednote, spoznanja v povezavi z identiteto, čustva ter motivi oziroma cilji. Samozavedanje ni končna destinacija, temveč nastajajoč proces, v katerem posameznik stalno spoznava svoje edinstvene talente, prednosti, svoj namen oziroma poslanstvo, temeljne vrednote, prepričanja in želje (Avolio & Gardner, 2005). Osebe z visoko stopnjo samozavedanja imajo tudi dobro zavedanje o svojem znanju, izkušnjah in sposobnostih

(George, 2003). Avtentični vodja z dobrim poznavanjem samega sebe lažje obvladuje svoje razmišljanje, motivacijo in vedenja. Bolje razume način, kako vpliva na druge, zaradi česar lažje prilagaja svoje vedenje v interakcijah s sledilci in tako ustvarja pozitivnejšo dinamiko in s tem posledično povečuje njihovo motivacijo (Walumbwa, Christensen, & Hailey, 2011, str. 112–113).

### 1.5.2 Samoregulacija

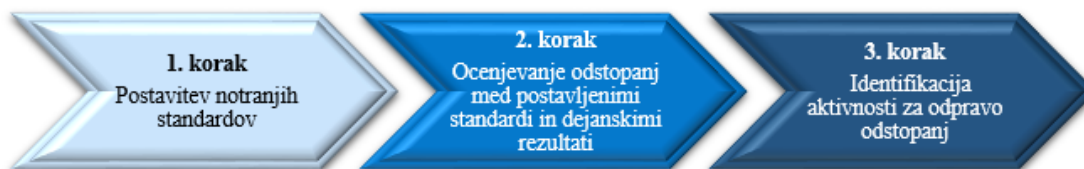
Samoregulacija je proces, s katerim avtentični vodje uskladijo svoje namere in dejanja s svojimi vrednotami. Avtentični vodje, ki dosežejo to skladnost, omogočijo transparentnost svojega avtentičnega jaza (npr. vrednot, motivov, ciljev) za sledilce (Avolio & Gardner, 2005, str. 325).

Teoretični pogledi na samoregulacijo:

1. Teorija samodeterminacije Deci in Ryana (v Avolio & Gardner, 2005, str. 325) trdi, da je avtentičnost dosežena z notranje spodbujenimi regulativnimi procesi in ne regulativnimi procesi, ki jih povzročijo zunanji standardi ali posledice.
2. Samoregulacija zajema ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentnost odnosov in avtentično vedenje (Gardner et al., 2005, str. 347).

Samoregulacija vodje vključuje procese, s katerimi ti izvajajo samokontrolo tako, da si postavljajo notranje (obstoječe ali na novo oblikovane) standarde, ocenjujejo odstopanja med postavljenimi standardi in dejanskimi pričakovanimi izidi ter prepoznajo ukrepe, ki so potrebni za uskladitev teh odstopanj (Stajkovic & Luthans v Gardner et al., 2005, str. 354). Proces samoregulacije je prikazan na Sliki 6.

*Slika 6: Proces samoregulacije*



*Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 109.*

### 1.5.3 Vedenje pri vodenju

Vedenja s katerimi avtentični vodja vpliva na sledilce in njihov razvoj so pozitivno modeliranje, osebna in socialna identifikacija, širjenje pozitivnih čustev, podpiranje

samodeterminacije in pozitivne družbene izmenjave (Avolio & Gardner, 2005, str. 323). Pozitivno modeliranje različnih komponent avtentičnosti, kot so samozavedanje, samoregulatorni procesi, pozitivna psihološka stanja in/ali pozitivni moralni vidik, je opredeljeno kot osnovni mehanizem, s katerim vodje vplivajo na sledilce (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Shamir & Eliaam, 2005). Gre za vodenje z zgledom, ko vodja izraža transparentno sprejemanje odločitev ter usklajenost med izrečenim in storjenim (Avolio & Gardner, 2005, str. 325–326). Osebna in socialna identifikacija se nanašata na poistovetenje z vodjo, njegovimi vrednotami in prepričanji. Avtentični vodja podpira samodeterminacijo sledilcev tako, da spodbuja njihovo notranjo samoregulacijo (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Shamir & Eliaam, 2005). Proces širjenja pozitivnih čustev se naslanja na dve teoriji. Prva je teorija razširjanja in grajenja, ki trdi, da so čustva vodje še posebej nalezljiva in ustvarjajo spirale navzgor na področjih organizacijskega učenja in transformacije (Fredrickson, 2003). Druga pa izhaja iz dela Kernisa (2003) in pravi, da vodja s samozavedanjem in transparentnostjo odnosov spodbuja pozitivna čustva. Pozitivna čustvena stanja, ki jih doživlja vodja, se bodo tako razširila in odmevala skozi družbene procese širjenja in spodbudila pozitivni čustveni in kognitivni razvoj članov organizacije.

#### **1.5.4 Lasten pozitiven razvoj**

Tako vodje kot sledilci se razvijajo skozi čas, ko njihov odnos postane bolj avtentičen (Gardner et al., 2005) in se med njimi vzpostavijo odprte in pozitivne izmenjave. Pričakuje se, da se predstava sledilcev o lastnem jazu s časom spreminja in razvija, ko ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jih zagovarja vodja. Njihovi odnosi z vodjo postanejo bolj transparentni, kar pa pozitivno vpliva na njihov osebni razvoj (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Avtentični vodje v sledilcih z zgledom spodbudijo željo po rasti in notranjo motivacijo za prevzemanje iniciative za osebni napredek. Vsak, ki vlaga v lasten razvoj, lahko postane avtentičen (Ilies et al., 2005, str. 387).

#### **1.5.5 Pozitivni psihološki kapital**

Koncept pozitivnega psihološkega kapitala izhaja iz pozitivne psihologije, katere začetnik je Martin Seligman, ki je v psihološko znanost vpeljal nov pristop, ki se osredotoča na prednosti raje kot na slabosti. Kadar smo močno angažirani za neko delo in smo v stanju miselnega toka (angl. *flow*), vlagamo v izgradnjo svojega psihološkega kapitala za prihodnost (Seligman, 2017, str. 116–117). Na Sliki 7 je razvidno, da psihološki kapital sega čez meje človeškega in socialnega kapitala in pojasnjuje naše bistvo – kdo smo. Zajema štiri ključna pozitivna psihološka stanja: samozavest, upanje, optimizem in prožnost (glej Tabelo 4), ki so merljiva in jih je mogoče razvijati in upravljati za doseganje večje delovne uspešnosti. Pozitivni psihološki kapital vpliva na večjo produktivnost, boljše storitev za stranke in večjo stopnjo zadržanja zaposlenih v organizaciji (Luthans et al., 2004, str. 46–47).



Slika 7: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Luthans et al., *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*, 2004, str. 46.

Tabela 4: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala

Element	Razloga elementa
<b>Samozavest</b>	Samozavest je prepričanje osebe v lastne sposobnosti za aktiviranje motivacije, kognitivnih virov in izpeljavo ukrepov, ki so potrebni za uspešno izpolnitev določene naloge v danem kontekstu (Stajkovic & Luthans v Luthans et al., 2004, str. 47). Samozavestni ljudje so vztrajni in vzdržljivi pri soočanju s preprekami, bolj motivirani, nagnjeni k novim izzivom in so pripravljeni vložiti več truda za uspešno doseganje ciljev (Bandura v Luthans et al., 2004, str. 47).
<b>Upanje</b>	Upanje po Snyder et al. (1991, str. 570) je pozitivno motivacijsko stanje, ki zajema samoupravljanje – usmerjanje svojega delovanja in energije k ciljem in načrtovanje – iskanje in načrtovanje poti za doseganje zastavljenih ciljev.
<b>Optimizem</b>	Optimizem je kognitivni proces, ki vključuje pričakovanje pozitivnih izidov, razlaganje slabih in negativnih dogodkov z zunanjimi, začasnimi in specifičnimi vzroki ter razlaganje dobrih in pozitivnih dogodkov z notranjimi, stabilnimi in globalnimi vzroki (Seligman, 1998). Optimistični posameznik ima zaradi osredotočanja na pozitivne dogodke visoko samospoštovanje in delovno vneto, oddaljitev od negativnih dogodkov pa ga varuje pred samoobtoževanjem, občutkom krivde, negativnimi izidi in neuspehom (Dimovski et al., 2009, str. 132).
<b>Prožnost</b>	Miselna prožnost je sposobnost okrevanja posameznika po negativnem ali dramatičnem pozitivnem dogodku (Luthans et al., 2004, str. 47). Značilnosti prožnega posameznika so odločno sprejemanje resničnosti; z vrednotami podprto globoko prepričanje, da je življenje smiselno; neverjetna sposobnost improvizacije in prilagajanja pomembnim spremembam (Coutu, 2002 v Luthans et al., 2004, str. 47)

Povzeto in prirejeno po F. Luthans et al., *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*, 2004, str. 47; C. R. Snyder et al., *The will and the ways*, 1991, str. 570; M. E. P. Seligman, *Learned optimism*, 1998, str. 2; V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 132.

## 2 SREČA

Obstaja veliko različnih znanstvenih pojmovanj sreče, vendar se vsi pristopi pri definiranju sreče skladajo v treh značilnostih: sreča je subjektivna izkušnja (Diener v Wright et al., 2002, str. 109), za srečo sta potrebni tako relativna prisotnost pozitivnih kot relativna odsotnost negativnih čustev (Diener & Larsen v Wright et al., 2002, str. 109–110), sreča je globalna presoja – celostna ocena, ki kaže določeno mero stabilnosti v času (Diener v Wright et al., 2002, str. 109).

### 2.1 Hedoničen pogled na srečo

Začetki hedoničnega razumevanja sreče segajo daleč nazaj v zgodovino h grškemu filozofu Aristipu (4. stoletje pr. n. št.), ki je verjel, da je življenjski cilj doživeti največjo količino užitkov in je tako srečo opredelil kot celoto posameznikovih hedoničnih trenutkov. Hedonični miselnosti so kasneje sledili še številni drugi filozofi s prepričanji, da je sreča uspešno zasledovanje človeških apetitov; da je cilj življenja doživljanje čutnih užitkov in zadovoljstva ter da se dobra družba gradi s prizadevanji posameznikov za maksimiranje užitka in lastnih interesov. Hedonična sreča je bila tako definirana na različne načine, v ožjem pomenu s poudarkom na telesnih užitkih in v širšem pomenu z dodano osredotočenostjo na appetite in lastne interese posameznika. Prevladujoča opredelitev sreče hedoničnih psihologov pravi, da subjektivna sreča zajema izkušnje zadovoljstva v nasprotju z nezadovoljstvom in vključuje vse sodbe o dobrih/slabih elementih življenja (Ryan & Deci, 2001 str. 143–144). Kahneman (v Šarotar Žižek, Treven, & Mulej, 2014, str. 15) je definiral hedonično psihologijo kot študijo, ki proučuje »kaj naredi izkušnjo in življenje prijetno in kaj neprijetno«. Definicija sreče kot užitka nasproti bolečini omogoča maksimiranje človekove sreče s pomočjo preračunavanja koristi, povečevanja veličine nagrad in optimiziranja vložkov povezanih z zadovoljstvom/nezadovoljstvom.

Obstaja veliko načinov za merjenje kontinuuma užitka/bolečine, eden najpogosteje uporabljenih v raziskavah hedonične psihologije pa je subjektivno dobro počutje (Diener & Lucas v Ryan & Deci, 2001, str. 144). Srečo kot subjektivno dobro počutje sestavljajo tri komponente, ki so zadovoljstvo z življenjem, prisotnost pozitivnega razpoloženja in odsotnost negativnega razpoloženja (Ryan & Deci, 2001, str. 144). Slednji dve komponenti se nanašata na doživljanje večje mere pozitivnih čustev in relativno malo negativnih čustev. Posameznikova ocena zadovoljstva z lastnim življenjem pa vključuje tako globalno oceno kot ocene specifičnih življenjskih področij, ki so odnosi, zdravje, delo in prosti čas. Ovrednotijo se z vidika čustvene in spoznavne komponente (Diener et al., 1999). Čustvena komponenta obravnava razpoloženja in čustva, povezana z doživljanjem trenutnih dogodkov. Spoznavna komponenta pa se osredotoča na zadovoljstvo z življenjem, ki se nanaša na način, kako posamezniki dojemajo svoje življenje in temelji na odstopanjih med trenutno situacijo in tistim, kar predstavlja ideal ali standard (David, Boniwell, & Conley

Ayers, 2013, str. 3–4). Ocenjevanje subjektivnega dobrega počutja se pogosto uporablja za merjenje dobrega počutja zaposlenih v podjetju (Ryan & Deci, 2001, str. 145).

## 2.2 Eudaimoničen pogled na srečo

Za Aristotla hedonična sreča predstavlja neokusen ideal, ki ljudi naredi za sužnje svojih želja. Prepričan je, da namesto tega pravo srečo lahko najdemo z izražanjem vrlin, tako da počnemo tisto, kar je vredno početi (Ryan & Deci, 2001, str. 145). Fromm (v Šarotar Žižek et al., 2014, str. 15) je na podlagi Aristotelovega pogleda izpeljal, da je za razumevanje optimalnega dobrega počutja potrebno razlikovati med tistimi potrebami (željami), ki jih občutimo samo subjektivno in njihovo zadovoljevanje vodi le do trenutnega zadovoljstva ter tistimi, ki so zakoreninjene v človeški naravi in je njihovo zadovoljevanje ključno za človeško rast in ustvarja evdajmonijo – dobro počutje. Prve so škodljive za človeško rast, druge pa so v skladu z zahtevami človeške narave. Izpolnitev vseh želja in rezultatov, ki jih oseba ceni, ne prinese nujno dobrega počutja. Kljub temu, da njihova uresničitve povzročijo zadovoljstvo, nekatere niso dobre za ljudi in ne povečajo njihovega blagostanja (Ryan & Deci, 2001, str. 145–146).

Watermanov (1993, str. 678) evdajmonični koncept spodbuja ljudi, da bi živeli v skladu s svojim resničnim jazom – daimonom. Mnenja je, da se evdajmonija pojavi, ko so življenjske aktivnosti ljudi najbolj usklajene z njihovimi globoko zasidranimi vrednotami in so v celoti in celovito angažirani. Pri takšnem delovanju ljudje dosežejo stanje osebne izraznosti – počutijo se izjemno živo in avtentično ter obstajajo kot to, kar v resnici so. Peterson, Park in Seligman (2005, str. 26) navajajo, da evdajmonične teorije sovpadajo v skupnem poudarku, ki pravi, da bi morali ljudje razvijati, kar je najboljše v njih in te svoje sposobnosti in talente uporabiti za doseganje višjega dobrega. Glavna razlika med hedoničnimi in evdajmoničnimi pogledi na srečo je torej, da hedonični pogledi prikazujejo srečo kot pozitivne občutke in ugodne presoje, evdajmonični pogledi pa vključujejo početje tistega, kar je krepostno, moralno pravilno v skladu s posameznikovim jazom, smiselno in/ali povzroča rast (Ryan & Deci, 2001).

V evdajmonični tradiciji je najbolj poznan Ryffov model psihološkega dobrega počutja, ki vključuje šest dejavnikov pozitivnega psihološkega delovanja, ki so sprejemanje sebe – pozitivne ocene samega sebe in svojega preteklega življenja; pozitivni odnosi z drugimi – kvalitetni medsebojni odnosi z drugimi; avtonomnost – smisel za samoopredelitev; obvladovanje okolja – sposobnost osebe za učinkovito vodenje življenja in sveta; smisel življenja – prepričanje osebe, da je njeno življenje polno in pomembno in osebna rast – občutek stalnega lastnega razvoja in rasti kot oseba (Ryff & Keyes, 1995, str. 720).

## 2.3 Dejavniki in posledice sreče

V splošnem obstajajo štirje možni vzroki, ki vplivajo na srečo posameznika. Ti vzroki so: srečo povzroči nekaj v okolju ali okoliščinah posameznika; nekaj znotraj posameznika določa nagnjenost k temu, da je ta bolj ali manj srečen; interakcija posameznika in situacije ustvari srečo ali na srečo vpliva namerno vedenje posameznika (Fisher, 2010).

Glavni **dejavniki okolja** so stabilne življenjske okoliščine. V povprečju so bolj srečni tisti, ki so poročeni, vključeni v podporne socialne mreže, zaposleni, sodelujejo v verskih in prostočasnih dejavnostih, zaslužijo več denarja, imajo višji družbeni in poklicni status, verjamejo v svoje zdravje, živijo v uspešnih, demokratičnih in individualističnih državah (Argyle, 1999). Pri **osebnih dejavnikih** je pomembno spoznanje, da del variance sreče na osebni ravni določajo posameznikovi geni in osebnost, pri čemer so nekateri posamezniki naravno programirani tako, da so srečnejši od drugih (Diener et al., 1999). Vsak posameznik ima vnaprej določeno raven izhodiščne sreče, na katero se relativno hitro vrne po začasnih ugodnih ali neugodnih zunanjih motnjah (Brickman, Coates, & Janoff-Bulman, 1978). Genetski in osebnostni vidik ter vidik izhodiščne točke so modeli dobrega počutja 'od zgoraj navzdol' (angl. *top-down*), ki srečo obravnavajo kot relativno stabilen pojav. Obstajajo pa tudi modeli 'od spodaj navzgor' (angl. *bottom-up*), ki pravijo da je celostna sreča sestavljena iz številnih samostojnih trenutkov sreče oziroma izkušenj zadovoljstva na več področjih življenja. **Interakcija osebe s situacijo** povzroči srečo, kadar situacija ustreza potrebam, željam ali pričakovanjem osebe. Situacija sama ne more absolutno določiti rezultatov, prav tako ne posameznik sam, ampak je pomembna interakcija med njima (Fisher, 2010). Lyubomirsky, Sheldon in Schkade (2005) navajajo, da posameznikovo srečo v 50 % določa genetika, 10 % vpliv okolja, preostalih 40 % pa je potencialno mogoče spreminjati z **namernim vedenjem** za povečanje sreče. Dejavnosti in prakse za povečevanje sreče zajemajo prakticiranje hvaležnosti, prijaznosti, odpuščanja in duhovnosti, izbira in zasledovanje avtentičnih ciljev, negovanje družbenih odnosov, iskanje priložnosti za doživljanje zanosa (angl. *flow*), ukvarjanje z meditacijo, fizična telovadba (Lyubomirsky et al., 2005), pripomorejo pa tudi optimizem, radovednost, razigranost, humor, odprtost in upanje (Seligman, 2017).

Lyubomirsky, King in Diener (2005, str. 834–840) so v obsežni raziskavi o posledicah sreče ugotovili, da je za srečne ljudi bolj verjetno, da zaslužijo več denarja, so bolj uspešni, jih delo izpolnjuje in so produktivnejši, prejmejo več podpore od sodelavcev v službi, imajo bolj zadovoljujoča romantična razmerja in/ali zakone, je njihovo fizično in psihično zdravje boljše in imajo večjo možnost, da živijo dlje. Pozitivni afekt, ki je v večji meri prisoten pri srečnih ljudeh, pa spodbuja naslednje osebne vire, spretnosti in vedenja: družabnost in aktivnost, altruizem, zadovoljstvo s samim seboj in z drugimi, učinkovito reševanje konfliktov in krepko telo ter imunski sistem. Pozitivno razpoloženje spodbuja tudi izvirno mišljenje in v določenih situacijah vodi v učinkovitejše reševanje kompleksnih nalog (Lyubomirsky et al., 2005, str. 840) ter povečuje kreativnost in pomaga pri doseganju ciljev

(Baas, De Dreu, & Nijstad v Fisher, 2010, str. 399). Pozitivne učinke sreče v povezavi z doživljanjem pozitivnih čustev pojasnjuje tudi teorija razširjanja in grajenja Barbare Fredrickson (Fredrickson & Levenson, 1998) (glej poglavje Razvoj pozitivnih čustev).

## 2.4 Sreča na delovnem mestu

Pomembno je, da organizacije skrbijo za srečo svojih zaposlenih, saj sta delo in življenje vedno bolj povezana med seboj in imata vzajemni vpliv eden na drugega (Leung, Cheung, & Liu, 2011). Sreča je bistvena za psihično in fizično zdravje zaposlenih in ohranjenje ravnovesja med življenjem in delom (Diener v Choi & Lee, 2014). Pryce-Jones (2010) je definirala srečo na delovnem mestu kot miselnost, ki posameznikom in organizacijam omogoča maksimiranje učinkovitosti in uresničevanje njihovega potenciala. Deluje pri vzponih in padcih tako pri samostojnem delu kot pri delu v timih. Izzive je mogoče premagati z zavedno učinkovito uporabo lastnih virov, to pa gradi srečo posameznika in srečo drugih, na katere ta vpliva s svojim početjem ter jih navda z energijo. Prav tako ima posameznik večjo možnost za doseg želenega rezultata, če se neki stvari približa s pozitivnim pristopom, kot če izbere negativni pristop.

### 2.4.1 Pregled konstruktov sreče na delovnem mestu

Tabela 5 prikazuje različne konstrukte povezane s srečo na delovnem mestu, ki jih glede na raven, na kateri se izražajo, lahko uvrstimo med prehodne in osebne konstrukte ali konstrukte na ravni enote (Fisher, 2010). V Tabeli 6 pa so podrobneje opisani konstrukti sreče na delovnem mestu, ki so v organizacijski znanosti najpogosteje omenjeni.

*Tabela 5: Konstrukti povezani s srečo na delovnem mestu*

Prehodna raven	Osebna raven	Raven enote
Stanje zadovoljstva pri delu	Zadovoljstvo pri delu	Moralno/kolektivno zadovoljstvo pri delu
Trenuten afekt	Značajski afekt (angl. <i>dispositional affect</i> )	Skupinski afektivni značaj
Stanje zanosa (angl. <i>flow</i> )	Afektivna organizacijska zavezanost	Skupinsko razpoloženje
Trenutna razpoloženja pri delu	Vključenost na delovnem mestu	Angažiranost na ravni enote
Stanje angažiranosti	Značilno razpoloženje na delovnem mestu	Zadovoljstvo pri skupinskih nalogah
Uživanje v delovnih nalogah	Angažiranost	
Čustva pri delu	Uspevanje (angl. <i>thriving</i> )	
Stanje notranje motiviranosti	Energičnost (angl. <i>vigor</i> )	
	Cvetenje (angl. <i>flourishing</i> )	
	Afektivno dobro počutje na delovnem mestu	

*Vir: C. D. Fisher, Happiness at Work, 2010, str. 385.*

Tabela 6: Glavni konstrukti sreče na delovnem mestu

Konstrukt	Opis
<b>Zadovoljstvo pri delu</b>	je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz posameznikovega ovrednotenja svojega dela ali izkušenj pri delu (Locke, 1976).
<b>Organizacijska zavezanost</b>	pojasnjuje, v kolikšni meri se zaposleni identificirajo z organizacijo, sprejmejo organizacijske cilje, so se pripravljene prizadevati za njihovo doseganje in kako močno si želijo ostati del organizacije (Mowday, 1998).
<b>Vključenost na delovnem mestu</b>	je stanje angažiranosti in identifikacije posameznika s svojim delom, pri katerem delo osrednjega pomena za posameznikovo identiteto in samopodobo (Brown, 1996).
<b>Angažiranost</b>	je pozitivno izpolnjujoče stanje duha povezano z delom, ki ga spremljajo energičnost, predanost in zatopljenost. Energičnost pojasnjuje visoko raven energije in mentalne odpornosti pri delu. Predanost se nanaša na močno vpletenost v delo in doživljanje občutka pomena, navdušenja in izziva. Zatopljenost pa predstavlja popolno osredotočenost in veselje pri opravljanju dela, kjer čas hitro teče in posameznik z delom težko preneha (Bakker & Demerouti, 2008).
<b>Uspevanje pri delu (angl. thriving)</b>	je kombinacija občutij vitalnosti in energije ter prepričanja posameznika, da se uči, razvija in napreduje v samoaktualizaciji (Spreitzer & Sutcliffe, 2007).
<b>Energičnost pri delu (angl. vigor)</b>	je izkušnja pozitivnega afekta, ki vključuje energetske vire, kot so občutki fizične moči ('čutim, da sem poln energije'), čustvene energije ('čutim, da lahko toplino pokažem drugim') in kognitivne živahnosti ('čutim, da sem mentalno pripravljen') na delu (Shirom, 2003).
<b>Notranja motivacija</b>	se meri na dva načina: kot samoocena stopnje uživanja pri nalogi ali kot količina časa, ki ga oseba prostovoljno nameni izpolnjevanju naloge, ko ni več nobenega zunanega vzroka, da bi nadaljevala. Notranja motivacija temelji na dojemljanju kompetenc in na samodeterminaciji posameznika (Deci & Ryan, 1985).
<b>Zanos (angl. flow)</b>	je stanje, ki se zgodi, ko je oseba popolnoma zatopljena v uporabo svojih sposobnosti za doseganje napredka pri zahtevni nalogi in se ne zaveda nepomembnih zunanjih dražljajev in minevanja časa. Je zelo prijetno stanje, ki je vznemirljivo, blaženo, zagotavlja globok občutek zadovoljstva, predstavlja optimalno oz. vrhunsko izkušnjo, sproži visoko raven pozitivnega afekta, hkrati pa zahteva prisotnosti občutij učenja, razvoja in obvladovanja (Csikszentmihalyi, 1990).
<b>Afekt pri delu</b>	vključuje in ocenjuje razpoloženja in čustva, ki jih oseba doživlja pri delu. Tradicionalno merjenje afekta zajema dve dimenziji, ki sta hedonično razpoloženje (zadovoljstvo/nezadovoljstvo) in vzburjenost oz. aktivacija. Alternativne konceptualizacije pa nekoliko zavrtijo ti dve dimenziji in dobijo novi dve, ki sta visok/nizek pozitivni afekt in visok/nizek negativni afekt (Watson & Tellegen, 1985).

Povzeto in prirejeno po C. D. Fisher, *Happiness at Work*, 2010, str. 388–391.

## 2.4.2 Dejavniki sreče na delovnem mestu

Glavni vzroki sreče oziroma nesreče in stresa v organizacijah izhajajo iz značilnosti organizacije, dela, vodje ali drugih vidikov delovnega okolja. Obstaja veliko znanstvene literature, ki raziskuje, kateri dejavniki organizacije in dela na srečo zaposlenih najbolj vplivajo (Fisher, 2010). Tabela 7 prikazuje pregled pomembnih izsledkov tega področja, kjer

so podrobneje predstavljeni okoljski in dispozicijski dejavniki sreče v organizaciji ter dejavniki, ki se navezujejo na stik osebe s situacijo.

Tabela 7: Pregled dejavnikov sreče na delovnem mestu

<b>OKOLJSKI DEJAVNIKI</b>
<b>Raven organizacije</b>
Trije ključni dejavniki za srečne in navdušene zaposlene so: <b>pravičnost</b> – kredibilnost managementa, spoštljivo in dostojno ravnanje, poštenost, varnost; <b>dosežek</b> – občutek ponosa o podjetju, opolnomočenost, izziv na delovnem mestu, pridobivanje novih sposobnosti, občutek pomembnosti za podjetje, povratne informacije in priznanje za uspešnost in <b>prijateljski odnosi s sodelavci</b> – toplina, zanimanje, sodelovanje (Sirota, Mischkind, & Meltzer, 2005, str. 9–19).
<b>Prakse za doseganje visoke delovne uspešnosti</b> pripomorejo k sreči zaposlenih, ker povečujejo možnosti za zadovoljevanje treh osnovnih človeških potreb samodeterminacije, ki so kompetentnost, avtonomija in povezanost (Fisher, 2010). Te prakse zajemajo preoblikovanje dela, ki poteka v avtonomnih timih, selektivno zaposlovanje, zagotavljanje varnosti zaposlitve, vlaganje v usposabljanje, izmenjavo informacij, opolnomočenje zaposlenih, uvedbo ploščate organizacijske strukture in sistem nagrajevanja, ki temelji na organizacijski uspešnosti (Pfeffer & Veiga, 1999).
Posameznikovo dojetje svojega delovnega okolja pomembno vpliva na njegovo srečo na delovnem mestu. Dokazali so, da je potrebno upoštevati <b>pet dimenzij organizacijske klime</b> : vloga, delovno mesto, vodja, delovna skupina in organizacija (Parker et al., 2003).
<b>Raven delovnega mesta</b>
Značilnosti delovnega mesta, ki vplivajo na srečo zaposlenih po Hackmanu in Oldhamu (1975), so pomembnost naloge, raznolikost sposobnosti, identiteta naloge, povratne informacije o delu, avtonomija.
Na srečo zaposlenih po Morgesonu in Huphreyu (2006) vpliva oblikovanje delovnega mesta, ki vključuje elemente: pomembnost naloge, raznolikost sposobnosti, identiteta naloge, povratne informacije o delu, avtonomija pri razporejanju dela, avtonomija pri odločanju, avtonomija pri delovnih nalogah, raznolikost nalog, kompleksnost dela, procesiranje informacij, reševanje problemov, specializacija, družbena podpora, začetna soodvisnost, prejeta soodvisnost, interakcije zunaj organizacije, povratna informacija od drugih, ergonomija ali delovanje v skladu z naravnimi zakoni, fizične zahteve, delovni pogoji, uporaba opreme.
Značilnosti delovnega mesta, ki vplivajo na srečo zaposlenih po Warr (2007), so možnost osebne nadzora in uporabe svojih sposobnosti, zunanji cilji, raznolikost, jasnost okolja, stik z drugimi, razpoložljivost denarja, fizična varnost, pomemben družbeni položaj, podpora nadzorstva, karierni obeti in pravičnost.
Na ravni delovnega mesta sta pomembna dejavnika tudi vedenje vodje (DeGroot, Kiker, & Cross v Fisher, 2010) in visoko kakovostni odnosi z drugimi (Dutton v Fisher, 2010).
<b>Teorija čustvenih dogodkov</b> (angl. <i>Affective events theory</i> ) Weissa in Cropanzana (1996) pravi, da čustveni odzivi zaposlenih na dogodke, ki se zgodijo na delovnem mestu, direktno vplivajo na njihovo obnašanje in razmišljanje ter sprožijo ocenjevalno vedenje, ki vodi v zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih. Dokazano je, da seštevek prijetnih trenutnih doživljanjev pripomore k splošnemu zadovoljstvu pri delu (Fisher, 2010). Na pogostejše dogajanje določenih afektivnih dogodkov pa vsaj deloma vplivajo stabilne značilnosti delovnega okolja s svojimi predispozicijami (Weiss & Cropanzano, 1996).
<b>Doživljanje pozitivnih čustev</b> pri zaposlenih povzročijo dejanja sodelavcev, ki vključujejo prijateljsko in kompetentno obnašanje, pomoč ter podporo, doseg cilja, pozitivna dejanja managementa, občutek vpliva in kontrole ter delovne naloge, ki so zanimive in predstavljajo izziv. Pomanjkanje doseženih ciljev in priznanja za dosežke, napake in dejanja sodelavcev, kot so zahrbtnost, neopravljanje svojih delovnih nalog in nepripravljenost za sodelovanje pa povzročijo negativna čustva (Basch & Fisher, 1998, str. 10–11).
Na <b>trenutno čustveno stanje zaposlenega</b> in s tem na njegovo zadovoljstvo pri delu vplivajo tudi zaznana uspešnost pri delu, kjer gre za pomen dosege cilja in pozitivne povratne informacije (Kluger & DeNisi, 1996); interakcija z drugimi, kjer gre za širjenje pozitivnih čustev, ki se lahko prenesejo tudi z vodje na sledilca (Johnson, 2008) in izražena mnenja sodelavcev in nadrejenih (Thomas & Griffin v Fisher, 2010).

se nadaljuje

Tabela 7: Pregled dejavnikov sreče na delovnem mestu (nad.)

<b>DISPOZICIJSKI DEJAVNIKI</b>
Vpliv genetike in značaja posameznika na zadovoljstvo pri delu potrjuje, da obstaja <b>dispozicijska komponenta</b> sreče na delovnem mestu, ki deluje ločeno od značilnosti delovnega položaja – dispozicijske vire zadovoljstva pri delu preučuje dispozicijska teorija. Za osebe, ki imajo visoko dispozicijsko pozitivno afektivnost in temeljno samoevaluacijo, so značilni notranji lokus kontrole, samospoštovanje, splošna samoučinkovitost in čustvena stabilnost. Zanje velja, da so bolj srečne na delovnem mestu in na ostalih področjih življenja (Judge & Bono, 2001).
<b>Osebnostne dispozicije</b> vplivajo na srečo posameznika na delovnem mestu z naslednjimi mehanizmi, ki vplivajo na: ravnovesje ali zmožnost prilagajanja ravni zadovoljstva zaposlenega pri delu; občutljivost zaposlenega na dogodke na delovnem mestu; dolžino časa, v katerem se zadovoljstvo zaposlenega pri delu vrne v ravnovesje po izpostavljenosti dogodku na delovnem mestu (Bowling, Beehr, Wagner, & Libkuman, 2005).
<b>DEJAVNIKI OSEBA-SITUACIJA</b>
Dawis in Lofquist (v Fisher, 2010) sta razvila teorijo prilagoditve delu, ki izhaja iz spoznanja, da srečo povzroči <b>ujemanje med osebo in situacijo</b> in pravi, da se zadovoljstvo pri delu pojavi, kadar delovno okolje izpolnjuje zahteve zaposlenega. Lahko gre za ujemanje na različnih ravneh, kot je ujemanje zaposleni-organizacija ali ujemanje zaposleni-delovno mesto. Poznamo <b>dopolnilno ujemanje</b> (angl. <i>supplementary fit</i> ) – osebnost posameznika se sklada z organizacijsko kulturo ali z drugimi zaposlenimi v organizaciji; <b>ujemanje med potrebami in oskrbo</b> (angl. <i>needs-supplies fit</i> ) – organizacija lahko zagotovi, kar zaposleni potrebuje, želi in ima raje; <b>ujemanje med zahtevami in sposobnostmi</b> (angl. <i>demands-abilities fit</i> ) – zaposleni ima spretnosti in sposobnosti, ki jih delovno mesto zahteva.
Obstaja <b>šest ključnih vrednosti</b> , ki jih zaposleni najpogosteje želijo imeti izpolnjene na delovnem mestu in povečujejo možnost za njihovo zadovoljstvo pri delu, ki so: dosežek – pogoji, ki spodbujajo dosežke in napredek; udobje – pogoji, ki zmanjšujejo stres; status – pogoji, ki zagotavljajo priznanje in prestiž; altruizem – pogoji, ki povečujejo harmonijo in služenje drugim; varnost – pogoji, ki zagotavljajo predvidljivost in stabilnost in avtonomija – pogoji, ki spodbujajo osebni nadzor in iniciativo (Theory of work adjustment, 2017).

Vir: D. Sirota et al., *The Enthusiastic Employee*, 2005, str. 9–19; C. D. Fisher, *Happiness at Work*, 2010; J. Pfeffer & J. F. Veiga, *Putting people first for organizational success*, 1999; C. P. Parker et al., *Relationships between psychological climate*, 2003; J. R. Hackman & G. R. Oldham, *Development of the job diagnostic survey*, 1975; F. P. Morgeson & S. E. Humphrey, *The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*, 2006; P. Warr, *Work, Happiness, and Unhappiness*, 2007, str. 46; H. M. Weiss & R. Cropanzano, *Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*, 1996; J. Basch & C. D. Fisher, *Affective job events-emotions matrix: a classification of work events and associated emotions*, 1998; S. K. Johnson, *I second that emotion: effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes*, 2008; A. N. Kluger & A. DeNisi, *The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory*, 1996; T. A. Judge & J. E. Bono, *Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: a meta-analysis*, 2001; N. A. Bowling et al., *Adaptation-level theory, opponent process theory, and dispositions: an integrated approach to the stability of job satisfaction*, 2005; *Theory of work adjustment*, 2017.

Na podlagi Aristotlove miselnosti, da morajo ljudje za doseganje dobrega življenja živeti v dobri družbi, ki jih spodbuja, podpira in jim pomaga, da uspevajo, se je oblikovala trditev aktualna za današnji čas, ko ljudje velik delež svojega življenja preživijo v službi in pravi: »Če želijo ljudje doseči dobro življenje, bi morali delati v dobrih organizacijah« (Gavin & Mason, 2004, str. 387).



### 2.4.3 Posledice sreče na delovnem mestu

Dokazano je, da ima sreča na prehodni in osebni ravni ter na ravni enote pomembne posledice za organizacijo (Fisher, 2010). Pozitivno razpoloženje na dnevni ravni je povezano s kreativnostjo in proaktivnostjo in predvideva kreativnost in proaktivnost tudi za naslednji dan (Fritz & Sonnetag, 2009). Pozitivni afekt spodbuja odgovorno vedenje in učinkovito opravljanje nalog, ki jih je potrebno opraviti. Kljub temu, da promovira večje uživanje v prijetnih nalogah, ne vodi nujno v neprevidno in površno vedenje zaposlenega, temveč ravno nasprotno vodi v upoštevanje konteksta, splošnih zahtev in/ali v doseganje najboljšega dolgoročnega izida. Osebe v pozitivnem afektu upoštevajo zahteve določene situacije, uporabljajo samokontrolo in izbirajo ustrezno vedenje glede na situacijo. Pozitivni afekt spodbuja tudi v prihodnost usmerjena vedenja, notranjo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Isen & Reeve, 2006). Srečni zaposleni s svojo vedrino pritegnejo družbeno podporo sodelavcev, kar jim omogoča, da so uspešnejši. Dispozicijski pozitivni afekt pozitivno vpliva tudi na odločanje managerjev in njihovo boljšo uspešnost pri medosebnih nalogah (Staw & Barsade, 1993). Razpoloženje vodje se s procesom širjenja razpoloženja prenese na sledilce in tako vpliva na njihovo pozitivno ali negativno razpoloženje in posledično na njihove rezultate (Johnson, 2009). Harrison, Newman in Roth (2006) so dokazali, da pozitiven odnos na individualni in kolektivni ravni (angažiranost, zadovoljstvo, zavzetost, vključenost) pripomore k doseganju zelenih organizacijskih rezultatov, kot so uspešnost na ravni posameznikov in enot, zadržanje zaposlenih, varnost, zadovoljstvo strank in državljansko organizacijsko vedenje. Oblikovali so model, ki pojasnjuje povezavo med odnosom do dela in angažiranostjo, v katerem konstrukt splošnega odnosa do dela sestavljata komponenti zadovoljstvo pri delu in organizacijska zavezanost. Dokazali so, da pozitiven splošen odnos do dela prispeva k učinkovitosti posameznika – temeljni delovni uspešnosti in kontekstualni uspešnosti – ter zmanjšuje vedenja, kot so zamujanje in odsotnost ter fluktuacijo.

Konstrukti povezani s srečo zaposlenih v organizaciji, kot so zadovoljstvo pri delu, afektivna zavezanost in razpoloženje na delovnem mestu, imajo vlogo moderatorjev pri doseganju učinkov objektivnega delovnega okolja, oblikovanja delovnih mest, osebnosti in psihološke klime ter pri bolj oddaljenih rezultatih, kot so uspešnost, organizacijsko državljansko vedenje in prihodek (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003). Zadovoljstvo pri delu je negativno povezano z depresijo, tesnobo in izgorelostjo in pozitivno povezano s fizičnim zdravjem (Faragher, Cass, & Cooper v Fisher, 2010). Raziskava o odnosu med angažiranostjo zaposlenih pri delu na ravni enote in izidi poslovne enote je pokazala, da povprečna angažiranost zaposlenih na ravni enote vpliva na zadovoljstvo strank, dobiček, produktivnost, fluktuacijo in varnost (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

Pryce-Jones (2010) je v obširni raziskavi o vzrokih in posledicah sreče na delovnem mestu ugotovila, da sreča spodbuja učinkovitost. Razvila je model učinkovitosti in sreče, ki temelji na razvijanju potenciala posameznika – srečen je tisti, ki je prepričan, da dosega svoj

potencial. Na posameznikovo doseganje potenciala na delovnem mestu vpliva pet pomembnih dejavnikov (5C), ki so prispevek (angl. *Contribution*), prepričanje (angl. *Coviction*), kultura (angl. *Culture*), zavezanost (angl. *Commitment*) in samozavest (angl. *Confidence*). Dodatni poddejavniki, ki ključno prispevajo k doseganju sreče, pa so zaupanje, prepoznavnost in ponos. Sreča pa pripomore k predvidevanju časa, ki ga bo zaposleni porabil za izpolnitev delovne naloge in časa bolniške odsotnosti, njegovo namero glede tega ali bo ostal na določenem delovnem mestu ter vpliva na njegovo motivacijo, angažiranost, zadovoljstvo, samozavest in spoštovanje samega sebe in drugih. V primerjavni z manj srečnimi sodelavci so srečni zaposleni: 45 % bolj produktivni, 108 % bolj angažirani, 50 % bolj motivirani, imajo 180 % več energije, 82 % bolj zadovoljni pri delu, 25 % bolj učinkoviti in uspešni, imajo 25 % boljšo samozavest in krajši čas bolniške odsotnosti od povprečja.

#### **2.4.4 Spodbujanje sreče na delovnem mestu**

Za spodbujanje sreče na delovnem mestu je potrebno dobro poznati dejavnike, ki povzročajo srečo in razumeti kako delujejo. Warrov »vitaminski model« (2007) razlaga, da je pri dejavnikih sreče tako kot pri nekaterih vitaminih, izboljševanje izbranih značilnosti dela bo pozitivno vplivalo na dobro počutje le dokler ne bodo odpravljene vse pomanjkljivosti in ne bo dosežen njihov priporočen dnevni odmerek. Onkraj te točke pa imajo dodatne količine omejene ugodne učinke na srečo, v previsokih odmerkih lahko nekatere srečo zaposlenega celo zmanjšajo. Poznamo različne metode in tehnike za spodbujanje sreče, ki jih lahko razdelimo v dve skupini glede na to ali se uporabljajo na ravni posameznika ali na ravni organizacije (Fisher, 2010).

##### **2.4.4.1 Metode in tehnike na ravni posameznika**

Malo je raziskav o tem, kako lahko posamezniki namerno vplivajo na lastno srečo pri delu. Obstajajo pa splošne prakse za spodbujanje sreče, ki se lahko prenesejo tudi v delovno okolje posameznika (npr. vaje hvaležnosti, zasledovanje notranjih ciljev, negovanje odnosov in iskanje načinov za doseganje stanja zanosa pri delu). Trenutni občutek sreče je povezan z dojetjem lastne učinkovitosti delovanja in napredka pri doseganju ciljev, zato k sreči pripomore postavljanje uresničljivih kratkoročnih ciljev, ki posamezniku predstavljajo izziv.

Za večjo srečo pri delu morajo posamezniki pri izbiri delovnega mesta upoštevati skladnost delovnega mesta in organizacije z njihovo osebnostjo, potrebami in sposobnostmi, to je ujemanje na ravni oseba-delo in na ravni oseba-organizacija (Fisher, 2010). Poznamo tri vrste delovne orientacije: delo kot služba – delo za denar, delo kot kariera – delo za denar in napredek ter delo kot poklicanost – vneta predanost delu zaradi dela samega. Bolj srečni so tisti zaposleni, ki svoje delo dojemajo kot poklicanost in v njem vidijo višji smisel ali vrednost, pri čemer je pomembno spoznanje, da vsako delo lahko postane poklicanost in vsaka poklicanost lahko postane delo (Seligman, 2017, str. 186).

Posameznik lahko na svojo srečo pri delu vpliva tudi s preoblikovanjem dela (angl. *job crafting*), ki zajema oblikovanje in prilagajanje delovnih nalog, vzpostavljanje in spreminjanje medosebnih odnosov s sodelavci ali strankami in preoblikovanje psihološkega pomena dela. S preoblikovanjem dela zaposleni uveljavi nadzor, ustvari pozitivno samopodobo na delovnem mestu in izpolni temeljne potrebe po povezanosti z drugimi (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Naslednji pristop temelji na uporabi prednosti posameznika in omogoča izboljšanje ujemanja med zahtevami delovnega mesta in sposobnostmi zaposlenega. Vsak posameznik ima edinstveno konfiguracijo osebnih ali značajskih prednosti, talentov in preferenc, ki bi jih moral odkriti in svoje delo ter kariero zasnovati tako, da bi omogočala njihovo razvijanje, uporabo pri vsakodnevni delovni nalogah in kar se da zmanjšala zahteve po aktivnostih, ki njihove uporabe ne vključujejo. Ta tehnika izboljšuje tako hedonično kot evdajmonično srečo, saj povečuje usposobljenost in samoaktualizacijo posameznika (Fisher, 2010).

#### 2.4.4.2 Metode in tehnike na ravni organizacije

Proudfoot, Corr, Guest, & Dunn (2009) so razvili atributivni kognitivno-vedenjski program usposabljanja, ki je zasnovan tako, da zaposlenim pomaga ovrednotiti in po potrebi spremeniti njihove misli, odnose in vedenja povezana z delom ter oceniti točnost in funkcionalnost njihovih presoj, ki so nastale na podlagi dogodkov povezanih z delom. Izhaja iz atributivnega sloga pripisovanja vzrokov dogodkom in želi pesimističen slog – oseba negativne dogodke dosledno pripiše notranjim, stabilnim in globalnim dejavnikom, pozitivne dogodke pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom, kar povzroči obup in odnehanje pri soočanju z neuspehi, stresom in zavaritvami (Abramson, Seligman, & Teasdale v Proudfoot et al., 2009) – zamenjati z optimističnim, kjer gre za ravno obraten proces, ki povzroči zadovoljstvo zaposlenih pri delu in uspešnost (Corr & Gray, 1996). Zasnova atributivnega programa usposabljanja je prikazana v Prilogi 3.

Organizacija lahko uporabi različne metode za povečanje sreče na delovnem mestu, ki izhajajo iz značilnosti delovnih mest in organizacije. Organizacija lahko ustvari zdravo, spoštljivo in podporno organizacijsko kulturo; priskrbi usposobljeno vodstvo na vseh ravneh; zagotovi pošteno ravnanje, varnost in prepoznavnost; oblikuje delovna mesta, ki so zanimiva, avtonomna, predstavljajo izziv in zagotavljajo stalno povratno informacijo; pomaga pri razvoju sposobnosti za izboljšanje kompetenc zaposlenih in omogoča njihovo rast; pri izbiri zaposlenih upošteva ujemanje na ravneh oseba-organizacija in oseba-delo; izboljša ujemanje z uporabo realističnih opisov delovnih mest in prakse socializacije; odpravlja manjše težave in povečuje dnevne trenutke požitve (angl. *uplifts*); prepriča zaposlene, da bodo trenutno nepopolno delovno okolje preoblikovali v sprejemljivo ter uveljavi prakse za doseganje visoke delovne uspešnosti (Fisher, 2010).

## 2.5 Povezava med avtentičnim vodenjem in srečo

Avtentični vodja spodbuja pozitivno organizacijsko vedenje, ki temelji na uporabi in razvijanju elementov pozitivnega psihološkega kapitala – upanja, optimizma, samozavesti in prožnosti (Gardner & Schermerhorn, 2004). Choi in Lee (2014) navajata, da bi organizacije z razvojem pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih lahko zagotovile, da bi delo predstavljalo vir zadovoljstva za zaposlene. Pozitivni psihološki kapital prispeva k pojasnjevanju sreče s svojimi kognitivnimi, afektivnimi, konativnimi in socialnimi procesnimi mehanizmi (Youssef & Luthans, 2013).

Pozitivni osebni viri, kot so upanje, optimizem, samozavest in prožnost, direktno vplivajo na posameznikovo interpretacijo situacije, kar vpliva na njegovo dobro počutje (Youssef & Luthans, 2013). Pozitivne kognitivne ocene pripomorejo k bolj ugodnim ocenam dogodkov tako, da zmanjšujejo učinek negativnosti (Baumeister, Bratslavsky, Finenauer, & Vohs v Youssef & Luthans, 2013). Bolj verjetno je, da bo zaposleni z visoko stopnjo pozitivnega psihološkega kapitala ocenil neželena delovna naloga kot izziv in priložnost za napredek ali znak zaupanja managementa v njegove sposobnosti kakor kot degradacijo in neuspeh (Youssef & Luthans, 2013). Pozitivne ocene sprožijo tudi selektivne spominske procese, ki pomagajo ohranjati pozitivna čustvena stanja in s tem omogočijo trajnost njihovega vpliva ter posledično vodijo v višjo in bolj trajnostno stopnjo sreče (Levine, 1997).

Pozitivni psihološki kapital je povezan s pozitivnimi čustvi (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008), ki vplivajo na srečo zaposlenega pri delu (Fisher, 2010; Weiss & Cropanzano, 1996). Pozitivne ocene, pričakovanja, iskanje izzivov in vzdržljivost motivirajo posameznika za usmerjanje energije in virov v širšo paleto ciljev, pričakovanj in ukrepov, ki dokazano spodbujajo pozitivna čustva (Bandura, 2008). Razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala omogoča tudi rast splošne pozitivnosti posameznika in s tem njegovega stanja sreče (Youssef & Luthans, 2013).

Konativni posredovalni mehanizmi pozitivnega psihološkega kapitala motivirajo posameznika, da svoja pozitivna spoznanja, čustva, energijo in vire prostovoljno usmeri v doseganje pomembnih organizacijskih in osebnih ciljev (Morris & Feldman v Youssef & Luthans, 2013). Ti mehanizmi vplivajo na srečo, ker je 40 % delež sreče rezultat namernega (konativnega) vedenja (Lyubomirsky et al., 2005). Avtonomna delovna motivacija izhaja iz sinergijskih učinkov avtentičnosti vodje in sledilca in povečuje zadovoljevanje osnovnih potreb zaposlenega po kompetentnosti, povezanosti in avtonomiji ter s tem njegovo srečo na delovnem mestu (Fisher, 2010; Leroy, Anseel, Gardner, & Seld, 2015, str. 1694). Zadovoljevanje osnovnih psiholoških potreb je pomembno, saj pojasnjuje, na kakšen način lahko zaposleni najdejo notranjo motivacijo za usposobljeno, prilagodljivo in proaktivno ravnanje, ki je ključno za učinkovitost delovanja v trenutnem turbolentnem delovnem okolju (Leroy et al., 2015, str. 1694).

Pozitivni družbeni odnosi in družbena podpora predstavljajo zelo močen dejavnik sreče posameznika (Johnson, 2008; Lyubomirsky et al., 2005, str. 834–840; Morgeson & Huphrey, 2006; Sirota et al., 2005, str. 9–19; Warr, 2007). Pozitivni psihološki kapital lahko pomembno prispeva k družbenim odnosom in poveča njihov vpliv na dobro počutje posameznika (Luthans, Youssef, Sweerman, & Harms v Youssef & Luthans, 2013). Pozitivne kognitivne in afektivne ocene odnosov povečujejo možnosti za uspeh posameznika na tem področju, kar se kaže kot izboljšanje odnosov, ki postanejo bolj smiselni in izpolnjujoči ter pridobivanje družbene podpore, ki poleg povečanja sreče prispeva tudi k doseganju ciljev s pomočjo bogatejših in bolj raznolikih družbenih omrežij (Youssef & Luthans, 2013).

### **3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

#### **3.1 Kratka predstavitev izbranega podjetja**

Izbrano podjetje je mednarodna delniška družba s sedežem v tujini, ki se uvršča v kategorijo srednje velikih družb glede na Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013 Odl.US: U-I-311/11-16, 82/2013, 55/2015, 15/2017). Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1993 kot družinsko podjetje. V času ustanovitve je bila glavna dejavnost podjetja proizvodnja kozmetičnih izdelkov za osebno higieno in parfumov. V 50. letih je bilo podjetje nacionalizirano, originalni koncept proizvodje kozmetike pa nadgrajen v proizvodnjo elektro in fosfatnih kemikalij. V 90. letih se je podjetje združilo z mednarodno korporacijo, leta 2007 pa je tuje podjetje postalo stoddstotni lastnik. Zaposleni so ponosni, da je izvorni koncept družinskega podjetja postal strateško pomemben del vodilnega globalnega podjetja predvsem zaradi prizadevanj številnih generacij zaposlenih in stalnega razvoja njihovega »know howa«. V slovenski proizvodni enoti podjetja je redno zaposlenih 65 zaposlenih. Svoje izdelke izvažajo v 24 različnih držav. Organizacijska kultura podjetja temelji na varnosti in pozornosti na detajle, s čimer se želi podjetje izogniti nepredvidljivim situacijam in zagotoviti varno delovno okolje za zaposlene in stranke. Pri upravljanju podjetja in upoštevanju predpisov imajo stroga pravila in politiko ničelne tolerance. So trajnostno naravnani in si prizadevajo za zmanjševanje negativnega vpliva na okolje. Njihove rešitve strankam pomagajo pri ohranjanju virov in zmanjševanju odpadkov. Navdihuje jih iskanje ravnovesja med industrijskimi inovacijami, trajnostno naravnostjo in ekonomsko sposobnostjo preživetja podjetja.

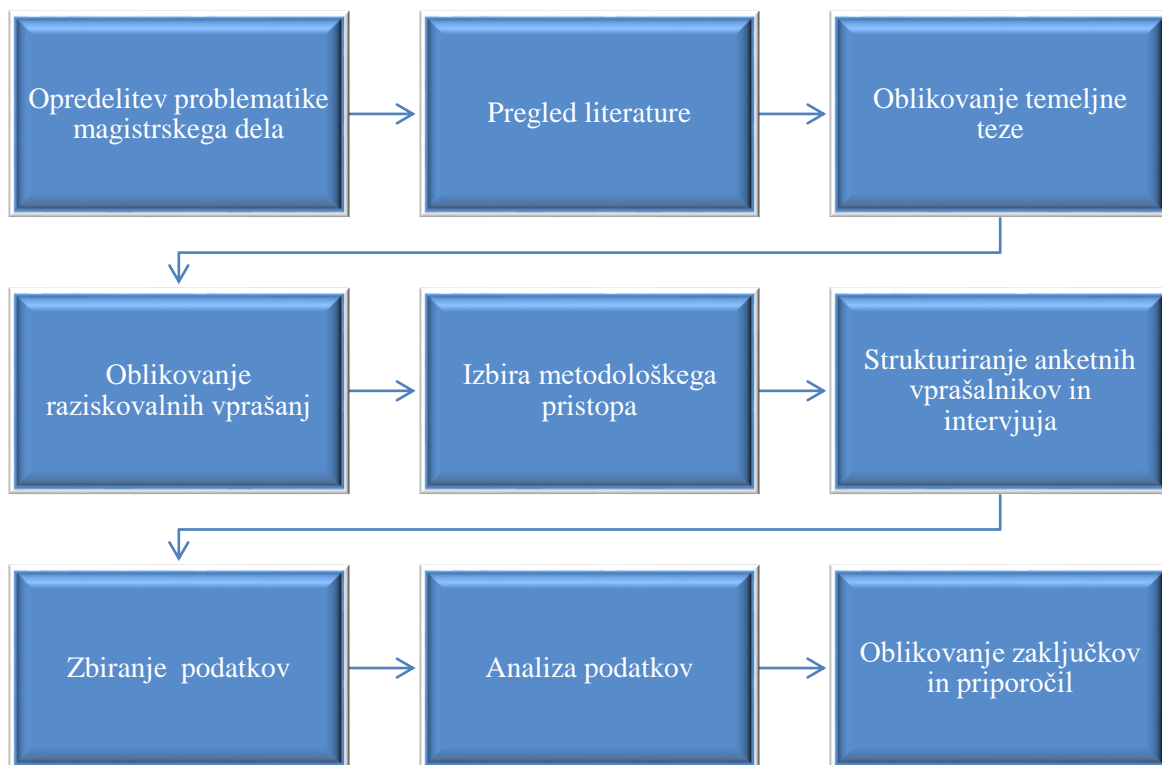
#### **3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija**

Prvi del magistrskega dela zajema teoretično opredelitev avtentičnega vodenja in sreče na delovnem mestu in služita kot izhodišče za nadaljno raziskovanje konceptov na primeru izbranega podjetja. V prvem poglavju o avtentičnem vodenju so predstavljeni temelji za

razvoj avtentičnega vodenja, različne definicije koncepta skozi čas, značilosti avtentičnih vodij in bistveni elementi koncepta s poudarkom na pozitivnih čustvih in elementih pozitivnega psihološkega kapitala, ki so glavna stična točka avtentičnega vodenja z drugim konceptom raziskovanja – srečo. Drugo poglavje razloži dva glavna pogleda na srečo, prikaže dejavnike in posledice sreče za človeka na splošno ter podrobneje pojasni pomen sreče zaposlenih na delovnem mestu za podjetje. Drugo poglavje vključuje tudi teoretično obrazložitev povezave med avtentičnim vodenjem in srečo, ki predstavlja vzrok raziskovanja povezave med konceptoma na primeru izbranega podjetja in na katero se raziskava naslanja.

Drugi del magistrskega dela je multimetodološka raziskava na primeru izbranega podjetja, v kateri sem želela ugotoviti, v kolikšni meri sta obravnavana koncepta v podjetju prisotna ter ali sreča zaposlenih v podjetju deluje kot moderator avtentičnega vodenja pri razvoju avtentičnih sledilcev. Raziskavo sem se odločila izvesti v izbranem podjetju, ker sem iz različnih virov izvedela, da je podjetje močno na področju ravnanja s človeškimi viri in njihovega razvoja, kar bi lahko pomenilo, da so v podjetju prisotni avtentično vodenje in sreča zaposlenih.

Slika 8: Koraki raziskovalnega načrta



*Povzeto in prirejeno po H. Boeije, Analysis in Qualitative Research, 2010, str. 177; S. M. Ravitch & N. Mittenfelner Carl, Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological, 2016, str. 37.*

Slika 8 prikazuje korake raziskovalnega načrta, ki sem ga oblikovala na podlagi teoretičnih virov. Najprej sem opredelila problematiko magistrskega dela, proučila različno znanstveno in strokovno literaturo, kar je služilo kot osnova pri oblikovanju temeljne teze in raziskovalnih vprašanj. Sledila je izbira ustreznega metodološkega pristopa, kjer sem se odločila za uporabo kvantitativne metode ankete in kvalitativne metode intervjuja. Strukturirala sem anketni vprašalnik in pripravila vprašanja za polstrukturiran intervju ter obe metodi izvedla v izbranem podjetju. Pridobljene podatke sem analizirala in na podlagi ugotovitev pripravila zaključke in priporočila za izbrano podjetje.

### **3.2.1 Osrednji namen in cilji raziskave**

Osrednji namen empiričnega dela je raziskati koncepta avtentično vodenje in sreča v izbranem podjetju ter na podlagi izsledkov raziskave in proučene literature pripraviti priporočila za vodstvo podjetja.

Osnovni cilj raziskave je ugotoviti, v kolikšni meri sta v izbranem podjetju prisotna avtentično vodenje in sreča ter pojasniti vlogo sreče pri povezavi med avtentičnimi vodji in avtentičnimi sledilci. Natančneje sem želela preveriti, kako dobro vodje v podjetju poznajo koncept avtentičnega vodenja, kako ocenjujejo lastno avtentičnost in v kolikšni meri jih kot avtentične vidijo njihovi sledilci. Želela sem preveriti tudi raven sreče vodij in sledilcev v podjetju ter ugotoviti, kaj sledilcem v podjetju predstavlja glavne dejavnike sreče in katere dejavnike bi podjetje še lahko izboljšalo za večjo srečo svojih zaposlenih. Ugotoviti sem želela, v kakšni meri podjetje razume pomen sreče zaposlenih pri doseganju uspešnosti in na kakšen način se trudijo za spodbujanje sreče zaposlenih. Želela pa sem tudi ugotoviti ali v primeru izbranega podjetja obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in srečo sledilcev na podlagi primerjave samoocene sreče zaposlenega in njegove ocene avtentičnosti vodje.

### **3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja**

Pregled obstoječe literature iz področij avtentičnega vodenja in sreče na delovnem mestu je vodil v oblikovanje temeljne teze magistrskega dela, ki pravi, da je sreča moderator povezave med avtentičnim vodenjem in razvojem avtentičnih sledilcev, in sicer na način, da je vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih sledilcev močnejši, ko je nivo sreče višji. Torej, poznavanje sreče nam bo omogočilo izbiro pravilnega pristopa k vodenju in s tem razvoja avtentičnih sledilcev. V izbranem podjetju sem tako preverjala prisotnost avtentičnega vodenja, nivo sreče zaposlenih in ugotavljala povezavo med konceptoma z namenom, da bi bodisi potrdila bodisi ovrgla postavljeno temeljno tezo.

Za lažje snovanje načrta raziskave in izbiro ustreznih raziskovalnih metod sem na podlagi teoretičnih dognanj preučene literature oblikovala tudi raziskovalna vprašanja, ki so predstavljena v Tabeli 8.

Tabela 8: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje	
1.	V kolikšni meri so v izbranem podjetju seznanjeni s konceptom avtentičnega vodenja in ga udeležujejo?
2.	Kako zaposleni v izbranem podjetju zaznavajo srečo, so srečni?
3.	Ali stopnja sreče zaposlenih v izbranem podjetju prispeva k večjemu vplivu avtentičnih vodij na avtentične sledilce in posledično na večjo uspešnost podjetja?
4.	Ali se vodje v izbranem podjetju trudijo za spodbujanje sreče zaposlenih in na kakšen način?

### 3.2.3 Metode raziskovanja

V prvem teoretičnem delu magistrske naloge sem uporabljala sekundarne vire literature, predvsem znanstvene in strokovne članke v angleškem jeziku. Med proučevano literaturo pa so tudi slovenske in angleške strokovne knjige, zborniki in spletne strani, s katerimi sem še bolj poglobila svoje znanje o obravnavanih tematikah. Pri pisanju prvega dela sem uporabila metode deskripcije, komparacije in kompilacije, s katerimi sem na podlagi različnih prebranih virov oblikovala strnjene povzetke obravnavanih tem.

V drugem delu magistrske naloge sem izvedla multimetodološko raziskavo. Za pridobivanje primarnih podatkov v izbranem podjetju sem izbrala kvantitativno metodo anketiranja in kvalitativno metodo polstrukturiranega intervjuja. Za namen anketiranja zaposlenih sem oblikovala dva vprašalnika, enega namenjenega vodjem in drugega sledilcem. Obe različici sta vključevali tako vprašanja zaprtega kot odprtega tipa, ki so preverjala avtentičnost vodij in srečo zaposlenih. V kvalitativni del raziskave sem po predlogu podjetja vključila vodjo oddelka proizvodnje in logistike, s katerim sem izvedla intervju v prostorih podjetja. Z metodo intervjuja sem pridobila bolj poglobljene podatke o poznavanju in razširjenosti obravnavanih konceptov v izbranem podjetju. Pridobljene podatke iz anket in intervjuja sem uporabila za analizo in interpretacijo, nato pa sem v zaključnem delu ugotovitve raziskave podkrepila še z že obstoječimi teorijami in sem za ta namen uporabila tako primarne kot sekundarne vire. Pri oblikovanju priporočil za podjetje sem izhajala iz ugotovitev raziskave in znanja pridobljenega v procesu študiranja literature o avtentičnem vodenju in sreči.

Za povečanje objektivnosti in veljavnosti raziskave sem uporabila multimetodološki pristop, ki vključuje metodi ankete in intervjuja. Za zagotovitev veljavnosti in zanesljivosti kvantitativnega dela raziskave sem pri oblikovanju anketnih vprašalnikov uporabila že preverjene merske instrumente, in sicer štiri različne vprašalnike, ki so bili v različnih znanstvenih virih priporočeni za merjenje obravnavanih konceptov. Prav tako sem z anonimnostjo ankete želela povečati možnost za iskrene odgovore respondentov. Verodostojnost kvalitativnega dela raziskave pa sem poskušala zagotoviti tako, da sem intervju opravila z vodjo največjega oddelka v podjetju, ki ima pod seboj veliko sledilcev in so zaradi tega njegovi odgovori o obravnavanih tematikah kredibilni.



### 3.2.4 Omejitve raziskave

Omejitve raziskave se kažejo v vzorcu, ki ne zajema vseh oddelkov v podjetju, zaradi česar rezultatov ni mogoče posplošiti na celotno podjetje. Iz raziskave je izvzet oddelek proizvodnje, ker so v podjetju želeli, da se anketa izvede prek spleta, v proizvodnji pa zaposleni nimajo svojih računalnikov in bi tako izvedba ankete na tem oddelku preveč zmotila delovni proces. Med omejitve prištevam tudi možnost izvedbe intervjuja samo z enim vodjem oddelka, zaradi česar pridobljene informacije o razširjenosti obravnavanih konceptov v podjetju niso tako objektivne. Prav tako pod omejitve raziskave spada subjektivno razumevanje konceptov avtentičnega vodenja in sreče posameznih respondentov. Subjektivnost se še posebej lahko izraža pri dojemanju sreče, saj posamezniki srečo interpretirajo zelo različno in jo običajno ne povezujejo direktno z delovnim mestom.

### 3.2.5 Oblikovanje in izvedba vprašalnikov

Za namene raziskave sem oblikovala dva različna vprašalnika, vprašalnik za sledilce in vprašalnik za vodje oddelkov, ki sta prilagojena tipu respondentov. Vprašalniki so za zagotavljanje večje objektivnosti, veljavnosti in zanesljivosti sestavljeni iz štirih različnih znanstveno preverjenih vprašalnikov, ki sem jih izbrala na podlagi vsebinske ustreznosti potrebam raziskave in priporočil različnih avtorjev prebrane literature. Prikazani so v Tabeli 9. Ti vprašalniki vključujejo vprašanja zaprtega tipa, ki so oblikovana kot trditve. Tako vprašalnik za sledilce kot vprašalnik za vodje sestavljajo tudi vprašanja odprtega tipa, ki zagotavljajo širši vpogled v tematiko.

*Tabela 9: Pregled vprašalnikov uporabljenih v raziskavi*

	<b>Vprašalnik</b>	<b>Avtor(-ji)</b>
1.	Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership	Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J. in Đurica, N.
2.	Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire	Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J.
3.	Psychological Capital Questionnaire	Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A. in Watakakosol, R.
4.	Minnesota Satisfaction Questionnaire	Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W. in Lofquist, L. H.

*Vir: Marič et al., Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership, 2013, str. 55–63; F. O. Walumbwa, B. Avolio, W. L. Gardner, T. Wernsing & S. Peterson, Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, 2008, str. 89–126; D. J. Weiss, R. V. Davis, G. W. England & L. H. Lofquist, Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, 1967, str. 111; S. Sapyaprapa, A. Tuicomepee & R. Watakakosol, Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees, 2013, str. 397–398.*

Srečo na delovnem mestu je težko izmeriti, saj obstaja veliko število različnih konstruktov, ki opisujejo ta pojem (glavni predstavljeni v teoretičnem delu). V tej raziskavi sem za

merjenje sreče zaposlenih uporabila vprašalnik o zadovoljstvu zaposlenih pri delu zato, ker Cynthia Fisher (2010) v svojem članku *Happiness at Work* predstavi vprašalnik kot ustrezen in zanesljiv merski instrument za merjenje sreče na delovnem mestu ter tudi zato, ker vprašalnik preverja zadovoljstvo zaposlenih z različnimi področji dela, zaradi česar menim, da so izsledki raziskave in priporočila za podjetje bolj konkretni in uporabni.

Pri oblikovanju vprašalnikov sem se trudila, da bi bili vprašalniki čim bolj enostavni za reševanje in bila pozorna na razumljivost navodil in vprašanj ter preglednost vprašalnika. Respondenti so vprašalnike reševali prek spleta, in sicer prek portala EnKlikAnketa, kjer sem pripravila spletno obliko vprašalnikov. Zaposlenim je bila povezava do spletne ankete poslana na službeni naslov elektronske pošte, kjer so bili s strani kadrovske službe podjetja vljudno napošeni, da jo izpolnijo. Anketa je bila posredovana zaposlenim na oddelkih planiranja, nabave, logistike, laboratorija, prodaje, financ in administrativnih služb. Vprašalniki so bili na spletu dostopni od 13. do 29. oktobra 2017.

### 3.2.5.1 Vprašalnik za sledilce

Prvi vprašalnik je namenjen sledilcem in vključuje tri glavne sklope vprašanj, ki so avtentično vodenje, lasten pozitiven psihološki kapital in sreča na delovnem mestu. Sklop o avtentičnem vodenju predstavlja vprašalnik, ki se uporablja za namene letnega intervjuja oddelka človeških virov z zaposlenimi kot del avtentičnega vodenja v podjetju (Marič et al., 2013, str. 55–63) in je prikazan v Tabeli 10. Ta sklop sestavlja 8 trditev, ki se nanašajo na lastnosti vodje. Sledilci na likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) označijo strinjanje s posamezno trditvijo. Na ta način sledilci podajo svojo oceno avtentičnosti vodje.

*Tabela 10: Uporabljene trditve iz vprašalnika za letni intervju oddelka človeških virov*

	<b>Trditve</b>
<b>1.</b>	Vodja ima pozitiven odnos do dela in sodelavcev.
<b>2.</b>	Vodja je optimističen in ima močno samopodobo – močan “jaz”.
<b>3.</b>	Vodja vliva upanje za uspešen razvoj rešitev.
<b>4.</b>	Vodja gradi zaupanje med sodelavci.
<b>5.</b>	Vodja ima visoko psihološko podporo sodelavcev.
<b>6.</b>	Vodja ima visoko stopnjo osebnega samospoštovanja.
<b>7.</b>	Vodja je osredotočen predvsem na iskanje pozitivnih vrednot pri sodelavcih.
<b>8.</b>	Z vodjo se osebno identificiram (imava “enak pogled na svet”).

*Vir: M. Marič et al., Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership, 2013, str. 55–63.*

Sklop o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu vključuje vprašanja iz vprašalnika o psihološkem kapitalu (Sapyaprapa et al., 2013, str. 397–398). Sklop zajema 8 trditvev, ki so prikazane v Tabeli 11. Uporabljene trditve se nanašajo na pozitivna psihološka stanja samozavesti, optimizma, upanja in prožnosti, in sicer vprašalnik zajema po dve trditvi za preverjanje vsakega stanja. Sledilci na likertovi lestvici od 1 do 5 (enako kot pri prejšnjem vprašalniku) označijo strinjanje s posamezno trditvijo in na ta način podajo oceno lastnega pozitivnega psihološkega kapitala. Izvirni vprašalnik obsega 24 vprašanj, vendar je v anketo vključenih le 8 z namenom zmanjšanja stopnje neodgovora zaradi preobsežnosti anketnega vprašalnika.

*Tabela 11: Trditve iz vprašalnika o pozitivnem psihološkem kapitalu po psiholoških stanjih*

	<b>Trditvev</b>	<b>Psihološko stanje</b>
1.	Prepričan sem, da lahko uresničim svoje delovne cilje.	Samozavest
2.	Verjamem, da se pri delu za vsako težavo najde rešitev.	Optimizem
3.	Pri doseganju ciljev sledim prepričanju: »Kjer je volja, tam je pot.«	Upanje
4.	Nič mi ne vzame poguma, pripravljen sem se soočiti s težavami pri delu.	Prožnost
5.	Verjamem, da lahko uspešno delam pod pritiskom in v zahtevnih okoliščinah.	Samozavest
6.	Verjamem, da vse težave, ki se pojavijo pri delu, lahko prinesejo kaj dobrega.	Optimizem
7.	Ko imam zastavljene cilje in načrt za delo, se osredotočim na doseganje ciljev.	Upanje
8.	Čeprav se zaradi velike odgovornosti na delovnem mestu počutim neprijetno, lahko uspešno nadaljujem delo.	Prožnost

*Vir: S. Sapyaprapa et al., Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees, 2013, str. 397–398.*

Sklop o sreči na delovnem mestu predstavlja vprašalnik o zadovoljstvu pri delu (Weiss, et al., 1967, str. 111). Zaradi specifičnosti merske lestvice je v anketo vključen celoten vprašalnik. Obsega 20 trditvev, ki se navezujejo na 20 različnih vidikov delovnega mesta, kar je prikazano v Tabeli 12. Sledilci na likertovi lestvici od 1 (zelo nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen) označijo stopnjo zadovoljstva, ki ga občutijo glede posamezne trditve. Z izbiro odgovorov izrazijo svoje zadovoljstvo z posamičnimi vidiki delovnega mesta.

V priročniku za uporabo vprašalnika (Weiss et al., 1967, str. 1–7) je predstavljen predlagan način interpretacije rezultatov o splošnem zadovoljstvu zaposlenih, ki temelji na vsoti dobljenih točk posameznika glede na vse možne točke. Za ugotavljanje splošnega zadovoljstva je potrebno upoštevati vseh 20 vprašanj, kjer respondent skupno lahko doseže največ 100 točk. Lestvica za interpretacijo odgovorov je prikazana v Tabeli 13.

*Tabela 12: Trditve iz vprašalnika o zadovoljstvu pri delu in zajetih vidikov delovnega mesta*

	<b>Trditev</b>	<b>Vidik delovnega mesta</b>
1.	Priložnost, da naredim kaj za druge.	Služenje drugim
2.	Svoboda lastne presoje pri delu.	Odgovornost
3.	Možnost opravljanja dela, ki ni v nasprotju z mojimi moralnimi načeli.	Moralne vrednote
4.	Možnost samostojnega dela.	Samostojnost
5.	Možnost opravljanja raznolikih delovnih nalog.	Raznolikost
6.	Priložnost, da vodim in usmerjam sodelavce.	Avtoriteta
7.	Možnost uporabe svojih sposobnosti pri delu.	Izkoriščanje lastnih sposobnosti
8.	Možnost dobrega statusa v družbi.	Družbeni status
9.	Ravnanje vodje z zaposlenimi.	Nadzor – vidik človeških odnosov
10.	Izvajanje politik podjetja v praksi.	Pravilniki in prakse podjetja
11.	Stalnost moje zaposlitve.	Varnost
12.	Plača in količina dela, ki ga opravljam.	Kompenzacija
13.	Delovni pogoji.	Delovni pogoji
14.	Možnosti za napredovanje na tem delovnem mestu.	Napredovanje
15.	Kompetentnost vodje pri odločanju.	Nadzor – tehnični vidik
16.	Medsebojno razumevanje med sodelavci.	Sodelavci
17.	Priložnost, da preizkusim lastne metode dela.	Ustvarjalnost
18.	Priznanje za dobro opravljeno delo.	Priznanje
19.	Možnost, da sem na delu večino časa aktiven.	Aktivnost
20.	Občutek izpolnitve pri delu	Dosežek

*Vir: D. J. Weiss et al., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, 1967, str. 111.*

*Tabela 13: Lestvica za interpretacijo vprašalnika o zadovoljstvu pri delu*

	<b>Nezadovoljstvo</b>	<b>Povprečno zadovoljstvo</b>	<b>Zadovoljstvo</b>
<b>Splošno zadovoljstvo</b>	25 točk ali manj	več kot 25 in manj kot 75 točk	75 točk ali več

*Vir: D. J. Weiss et al., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, 1967, str. 1–7.*

Vprašalnik za sledilce zajema tudi dve odprti vprašanji, ki se nanašata na dejavnike sreče zaposlenih na delovnem mestu ter demografsko vprašanje o oddelku, na katerem je respondent zaposlen. Zaradi majhnosti podjetja in števila zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, v vprašalnik nisem vključila dodatnih demografskih vprašanj, saj v tem primeru ne bi mogla zagotoviti anonimnosti ankete.

### 3.2.5.2 Vprašalnik za vodje

Drugi vprašalnik je namenjen vodjem oddelkov in prav tako vključuje tri sklope vprašanj. Sklopa o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu in sreči na delovnem mestu sta popolnoma enaka kot pri prvem vprašalniku in sta podrobneje predstavljena v prejšnjem poglavju. Drugačen pa je sklop o avtentičnem vodenju, ki ga predstavlja vprašalnik za samooceno avtentičnega vodje, ki so ga razvili Walumbwa in sodelavci (2008). Sestavljen je iz 16 trditvev, ki jih lahko uvrstimo v štiri različne sklope, ki ocenjujejo samozavedanje, notranji moralni vidik, uravnoteženo procesiranje informacij in transparentnost odnosov (Tabela 14). Vodje svojo avtentičnost ocenijo tako, da na likertovi lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) označijo strinjanje s posamezno trditvijo. Avtorji vprašalnika uporabljajo mersko lestvico, ki se začne z 0. V tej raziskavi uporabim lestvico od 1 do 5 z namenom poenotenja celotnega vprašalnika, saj takšno lestvico uporabljam tudi v ostalih sklopih. S tem želim zagotoviti lažje reševanje za respondente.

*Tabela 14: Trditve iz vprašalnika za samooceno avtentičnega vodje po sklopih*

	<b>Trditev</b>	<b>Sklop</b>
1.	Znam naštetih 3 svoje največje pomanjkljivosti.	Samozavedanje
2.	Moja dejanja odražajo moje temeljne vrednote.	Notranji moralni vidik
3.	Druge povprašam za mnenje, preden sprejem odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij
4.	Odprto delim svoje občutke z drugimi.	Transparentnost odnosov
5.	Znam naštetih 3 svoje največje prednosti.	Samozavedanje
6.	Ne dopuščam, da bi skupinski pritisk vplival name.	Notranji moralni vidik
7.	Pazljivo prisluhnem idejam tistih, ki se z mano ne strinjajo.	Uravnoteženo procesiranje informacij
8.	Drugim pokažem, kdo sem kot oseba.	Transparentnost odnosov
9.	Iščem povratno informacijo drugih, da bi lažje razumel, kdo sem kot oseba.	Samozavedanje
10.	Drugi vedo, kakšno je moje mnenje o kontroverznih problematikah.	Notranji moralni vidik
11.	Ne poudarjam svojega stališča na škodo drugih.	Uravnoteženo procesiranje informacij
12.	Redko se "lažno" predstavljam pred drugimi.	Transparentnost odnosov
13.	Sprejemam občutke, ki jih imam o sebi.	Samozavedanje
14.	Pri vodenju izhajam iz svojih moralnih vrednot in načel.	Notranji moralni vidik
15.	Pozorno prisluhnem idejam drugih, preden sprejem odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij
16.	Drugim priznam svoje napake.	Transparentnost odnosov

*Vir: F. O. Walumbwa et al., Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, 2008, str. 89–126.*

Za interpretacijo vprašalnika lahko uporabimo seštevke rezultatov vsakega sklopa posebej, ki nam povedo, koliko k avtentičnosti vodje doprinese posamičen sklop. Ker bo v raziskavo

vključenih več vodij, bom za za primerjavo uporabila povprečne ocene. Ocene po sklopih prinašajo povratno informacijo o tem, na katerih področjih je vodja močnejši in kje je šibkejši. Ti rezultati omogočajo učinkovito izboljševanje in razvijanje sposobnosti vodje, kjer se izkaže, da je to potrebno. Za ugotavljanje celostne ocene avtentičnosti vodje pa uporabimo seštevke rezultatov vseh sklopov (Walumbwa et al., 2008, str. 89–126). V Tabeli 15 je prikazana lestvica za interpretacijo rezultatov.

*Tabela 15: Lestvica za interpretacijo vprašalnika za samooceno avtentičnega vodenja*

	<b>Zelo nizka</b>	<b>Nizka</b>	<b>Visoka</b>	<b>Zelo visoka</b>
<b>Stopnja avtentičnosti vodje</b>	16 do 32 točk	32 do 48 točk	48 do 64 točk	64 do 80 točk

*Vir: F. O. Walumbwa et al., Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, 2008, str. 89–126.*

Vprašalnik za vodje vključuje tudi zaprto in odprto vprašanje, ki preverjata poznavanje koncepta avtentičnega vodenja vodje ter demografsko vprašanje o oddelku, na katerem je vodja zaposlen.

### **3.2.6 Oblikovanje in izvedba intervjuja**

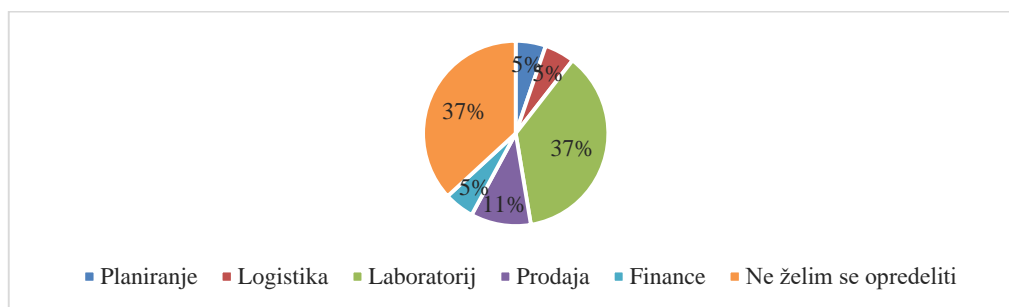
Za kvalitativni del raziskave sem uporabila metodo polstrukturiranega intrvjuja. Pripravila sem 12 glavnih vprašanj, ki so vsebovala tudi podvprašanja za pomoč pri pridobivanju dopolnilnih odgovorov, ki sem jih uporabila, kjer je bilo potrebno, drugače pa je intervjuvanec prosto odgovarjal na zastavljena vprašanja. Vprašanja sem oblikovala na podlagi teoretičnega dela magistrske naloge. Intervju sem izvedla z vodjo proizvodnje in logistike v izbranem podjetju v petek, 25. oktobra 2017. Intervju je trajal 35 minut.

## **3.3 Analiza in interpretacija rezultatov**

### **3.3.1 Predstavitev vzorcev**

V anketo so bili vključeni zaposleni z oddelkov planiranja, nabave, logistike, laboratorija, prodaje, financ in drugih administrativnih služb. V podjetju je vseh skupaj zaposlenih 75 oseb, na željo podjetja pa je bil iz raziskave izvzet oddelek proizvodnje zaradi razlogov pojasnenih v poglavju o omejitvah raziskave. Anketni vprašalnik za sledilce je bil poslan 25 zaposlenim, rešilo pa ga je 19 oseb. Na Sliki 9 je v odstotkih prikazan delež anketiranih zaposlenih po oddelkih. Vprašalnik za vodje je bil poslan 5 vodjem, rešili pa so ga 4 vodje z oddelkov logistike, laboratorija, prodaje in drugih administrativnih služb.

Slika 9: Vzorec sledilcev



### 3.3.2 Analiza rezultatov anketnih vprašalnikov

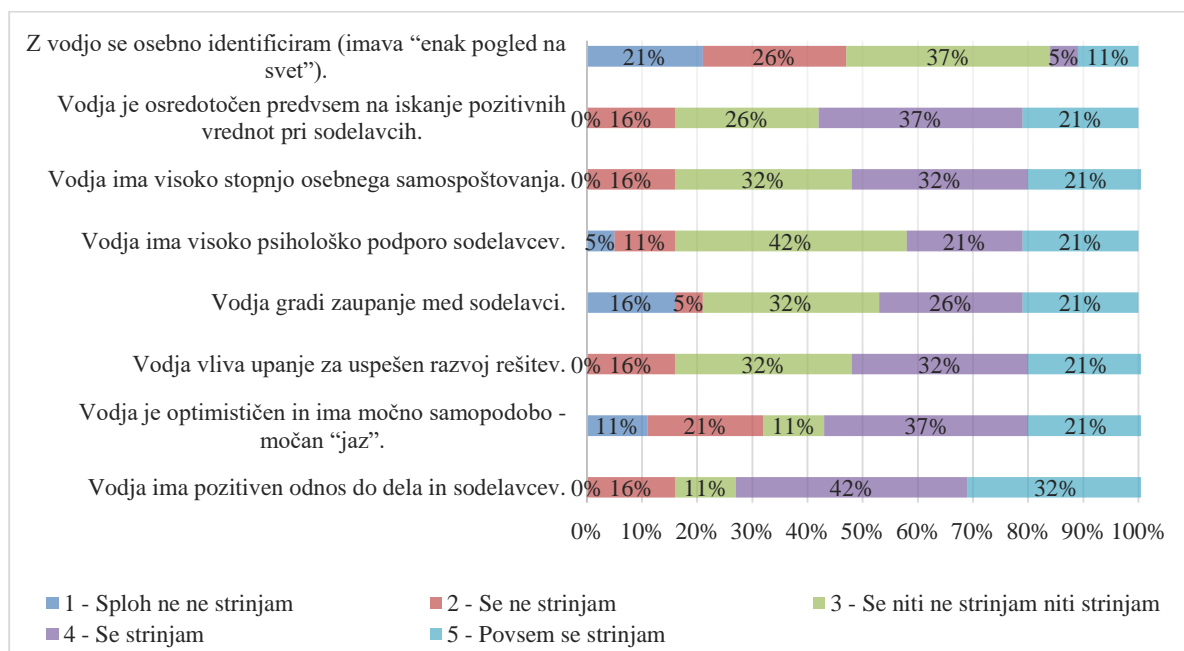
#### 3.3.2.1 Vprašalnik za sledilce

**Prvi sklop** o avtentičnem vodenju preverja, kako sledilci zaznavajo avtentičnost svojih vodij oddelkov. V tem sklopu so sledilci izrazili stopnjo strinjanja z osmimi trditvami, od katerih se vsaka nanaša na določeno lastnost avtentičnega vodje. V celoti je prvi sklop rešilo 19 sledilcev. Rezultati so prikazani na Sliki 10 in Sliki 11.

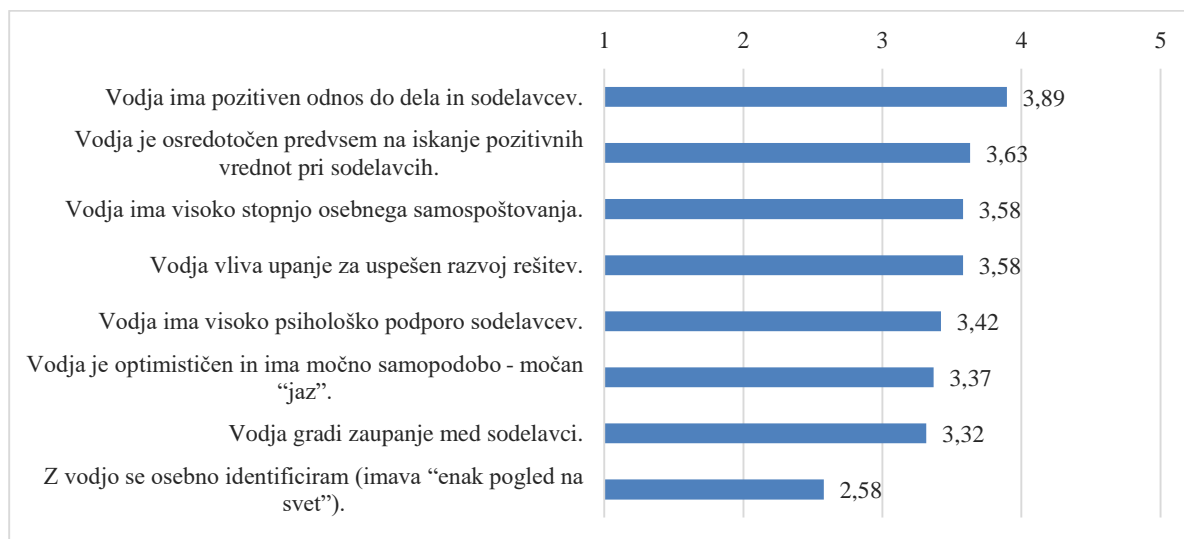
Opisi doseženih rezultatov stopenj strinjanja s trditvami so v nadaljevanju razvrščeni od najvišje do najnižje povprečne vrednosti. Sledilci se se v povprečju najbolj strinjali (3,89) s trditvijo, ki govori o tem, da ima vodja pozitiven odnos do sodelavcev. Šest (32 %) jih je odgovorilo, da se s trditvijo povsem strinjajo, osem (42 %), da se strinjajo, dva (11 %), da se niti ne strinjata niti strinjata, trije (16 %) pa, da se ne strinjajo. Naslednje tri trditve so dosegle med seboj zelo podobne povprečne vrednosti, ki so bile nekoliko nižje kot pri prejšnji trditvi. Sledilci so pri trditvi, ki pravi, da je vodja osredotočen predvsem na iskanje pozitivnih vrednot pri sodelavcih, dosegli povprečno stopnjo strinjanja 3,63. Štirje (21 %) so se s trditvijo povsem strinjali, sedem (37 %) se jih je strinjalo, pet (26 %) se ni niti ne strinjalo niti strinjalo, trije (16 %) pa se niso strinjali. Trditvi, ki se nanašata na stopnjo osebnega samospoštovanja vodje in njegovo vplivanje upanja za uspešen razvoj rešitev, so sledilci v povprečju ocenili enako z oceno 3,58. Pri obeh trditvah so štirje (21 %) izbrali »Povsem se strinjam«, šest (32 %) »Strinjam se« in »Niti se ne strinjam niti strinjam«, trije (16 %) pa se s trditvijo niso strinjali. Majhne razlike so tudi med povprečnimi stopnjami strinjanja naslednjih treh trditev. S povprečno vrednostjo 3,42 so sledilci ocenili trditev, ki se navezuje na visoko psihološko podporo sodelavcev. Osem jih je odgovorilo, da se s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo (42 %), štirje (21 %) so odgovorili, da se s trditvijo bodisi povsem strinjajo bodisi strinjajo, dva (11 %), da se ne strinjata in eden (5 %), da se sploh ne strinja. Sedem (37 %) se jih je strinjalo, da je vodja optimističen in ima močno samopodobo, štirje (21 %) so se s tem povsem strinjali in enak delež se jih ni strinjalo, dva (11 %) se nista niti ne strinjala niti strinjala, enako število pa se jih sploh ni strinjalo. Povprečna stopnja strinjanja pri tej trditvi je bila 3,37. 3,32 pa je bila pri naslednji trditvi, ki pravi, da vodja gradi zaupanje med sodelavci. Štirje so se povsem strinjali (21 %), pet se jih

je strinjalo (26 %), šest (32 %) se jih ni niti ne strinjalo niti strinjajo, eden se ni strinjal (5 %), trije (16 %) pa se sploh niso strinjali. Najnižje pa je bila v povprečju (2,58) ocenjena trditev o osebnem identificiranju z vodjo. Dva (11 %) sta se s trditvijo povsem strinjala, eden (5 %) se je strinjal, sedem (37 %) se jih ni niti strinjalo niti strinjalo, pet (26 %) se jih ni strinjalo, štirje (21 %) pa se sploh niso strinjali.

Slika 10: Odgovori sledilcev o avtentičnosti vodje



Slika 11: Povprečni rezultati odgovorov sledilcev na vprašanja o avtentičnosti vodje

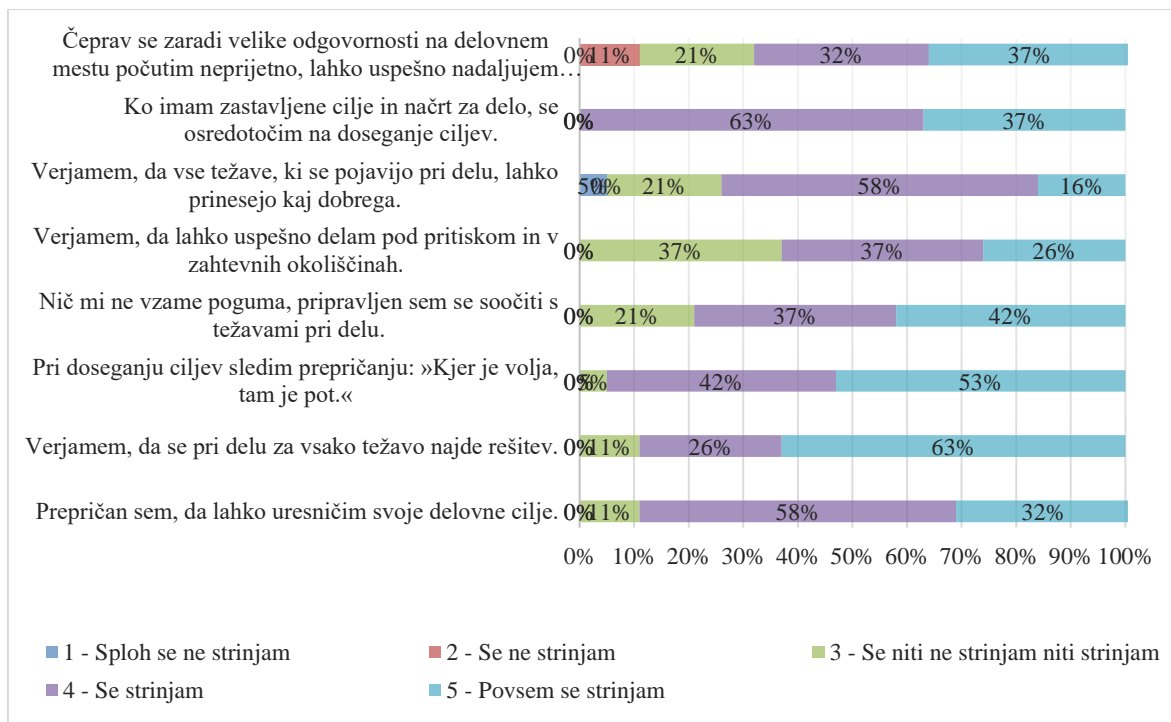


V drugem sklopu o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu so sledilci odgovarjali na vprašanja, ki se nanašajo na štiri pozitivna psihološka stanja – samozavest, optimizem,

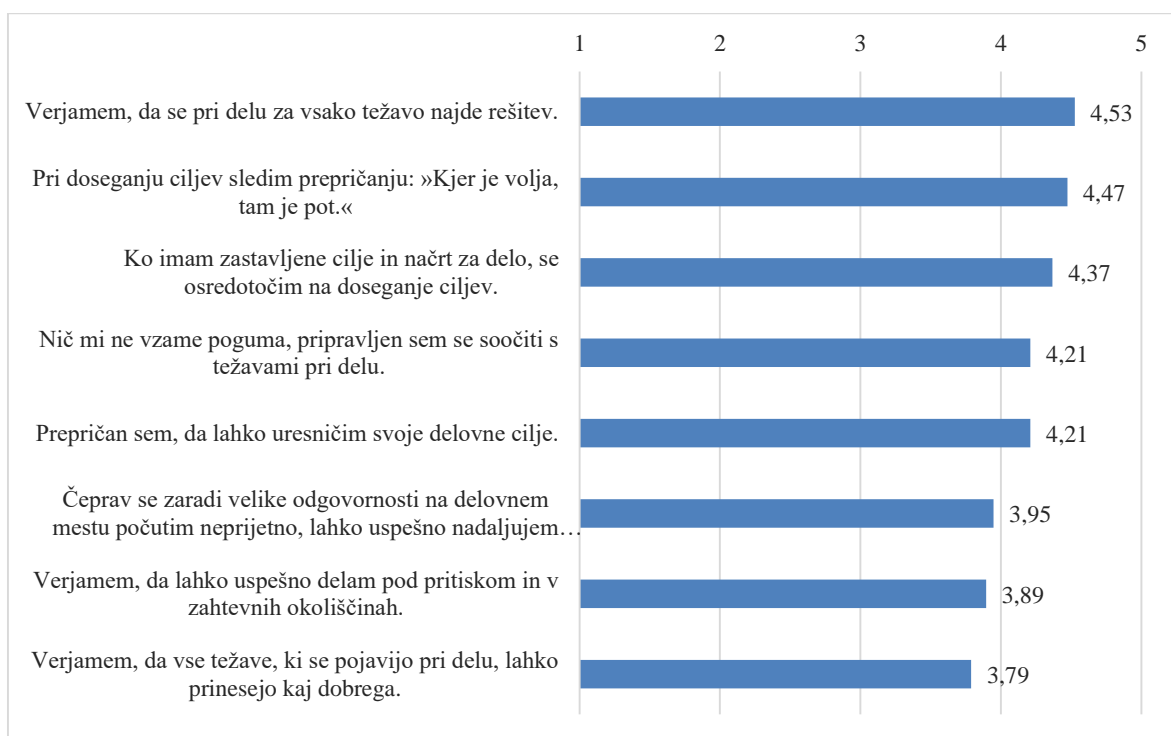


upanje in prožnost. Tako kot v prvem sklopu je tudi tukaj 19 sledilcev podalo svojo stopnjo strinjanja z osmimi trditvami. Rezultati so prikazani na Sliki 12 ter Sliki 13.

Slika 12: Odgovori sledilcev o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu



Slika 13: Povprečni rezultati odgovorov sledilcev o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu



Sledilci so v drugem sklopu v povprečju dosegli zelo visoke rezultate, saj so stopnje strinjanja pri vseh trditvah višje od 3,70. »Verjamem, da se pri vsakem delu za vsako težavo najde rešitev« je trditev, ki ima najvišjo povprečno stopnjo strinjanja (4,53). Dvanajst sledilcev (63 %) je odgovorilo, da se s trditvijo povsem strinjajo, pet (26 %), da se strinjajo, dva (11 %) pa, da se niti ne strinjata niti strinjata. Pri trditvi, ki govori o sledenju svojim prepričanjem pri doseganju ciljev, je bila povprečna stopnja strinjanja 4,47. »Povsem se strinjam« je odgovorilo deset (53 %) sledilcev, »Strinjam se« osem (42 %), eden (5 %) pa »Niti se ne strinjam niti strinjam«. Trditev »Ko imam zastavljene cilje in načrt za delo, se osredotočim na doseganje ciljev« je dosegla povprečno stopnjo strinjanja 4,37. Sedem vprašanih (37 %) se je povsem strinjalo s trditvijo, dvanajst (63 %) pa se jih strinja. Naslednji dve trditvi so sledilci v povprečju ocenili enako (4,21). Pri trditvi, ki govori o pogumu in pripravljenosti za soočanje s težavami, jih je osem (42 %) izbralo, da se povsem strinjajo, sedem (37 %), da se strinjajo, štirje (21 %) pa, da se niti ne strinjajo niti strinjajo. Pri drugi trditvi »Prepričan sem, da lahko uresničim svoje delovne cilje« jih je šest (32 %) izbralo, da se povsem strinjajo, enajst (58 %), da se strinjajo, dva (11 %) pa, da se niti ne strinjata niti strinjata. V povprečju je stopnja strinjanja sledilcev 3,96 za trditev, ki govori o zmožnosti uspešnega nadaljevanja dela kljub neprijetnem počutju zaradi velike odgovornosti na delovnem mestu. Pri tej trditvi se je sedem sledilcev (37 %) povsem strinjalo s trditvijo, šest (32 %) se jih je strinjalo, štirje (21 %) se niso niti ne strinjali niti strinjali, dva (11 %) pa se nista strinjala. Naslednja trditev, ki se nanaša na delo pod pritiskom in v zahtevnih okoliščinah, je dosegla povprečno stopnjo strinjanja 3,89. Pet sledilcev (26 %) je za to trditev odgovorilo »Povsem se strinjam«, sedem (37 %) pa jih je izbralo odgovor »Se strinjam« in »Niti se ne strinjam niti strinjam«. Trditev, s katero so se sledilci v povprečju najmanj strinjali (3,79), pravi »Verjamem, da vse težave, ki se pojavijo pri delu, lahko prinesejo kaj dobrega«. Slednja je tudi edina trditev, s katero se eden od vprašanih (5 %) sploh ni strinjal. Trije (16 %) so se povsem strinjali, enajst (58 %) se jih je strinjalo, štirje (21 %) pa se niso niti ne strinjali niti strinjali.

V **tretjem sklopu** o sreči na delovnem mestu so sledilci ocenili svoje strinjanje z 20 trditvami, ki se nanašajo na različne vidike njihovega delovnega mesta. Vprašalnik je v celoti rešilo 19 sledilcev. Dobljeni rezultati so predstavljeni na Sliki 14 in Sliki 15.

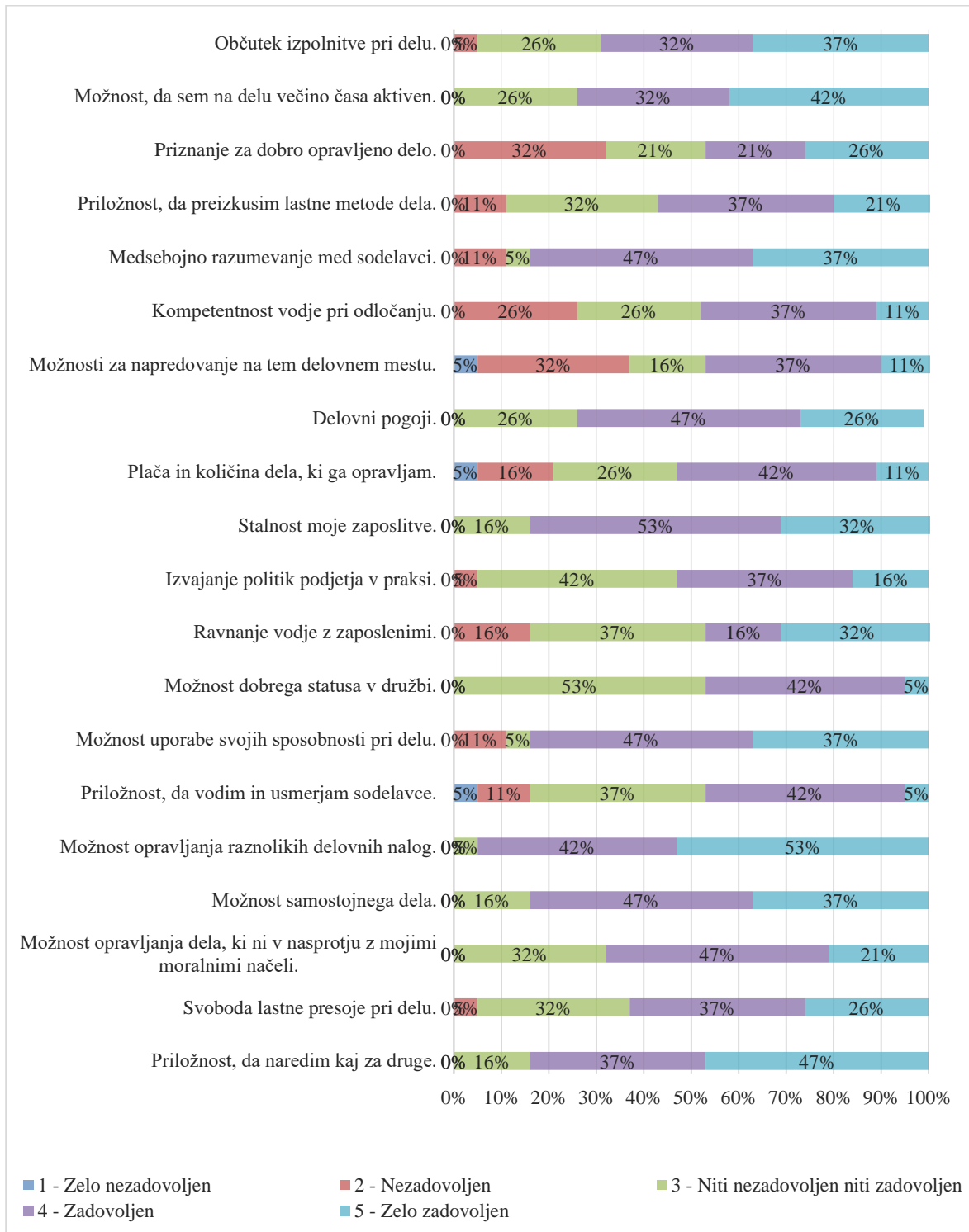
Sledilci so v povprečju precej zadovoljni na delovnem mestu. Najvišjo povprečno stopnjo zadovoljstva (4,47) je dosegla trditev o raznolikosti. Deset sledilcev (53 %) je s tem vidikom zelo zadovoljnih, osem (42 %) zadovoljnih, eden (5 %) pa ni niti nezadovoljen niti zadovoljen. Trditev, ki se nanaša na služenje drugim, je bila povprečno ocenjena s 4,32. Devet sledilcev (47 %) je izbralo odgovor »Zelo zadovoljen«, sedem (37 %) »Zadovoljen« in trije (16 %) »Niti nezadovoljen niti zadovoljen«. Zadovoljstvo z vidikom samostojnosti so sledilci v povprečju ocenili s 4,21. Sedem (37 %) jih je označilo, da so zelo zadovoljni, devet (47 %), da so zadovoljni in trije, da niso niti nezadovoljni niti zadovoljni (16 %). Trditvi glede varnosti in aktivnosti sta dosegli enako povprečno stopnjo zadovoljstva 4,16. S stalnostjo zaposlitve je šest sledilcev (32 %) zelo zadovoljnih, deset (53 %) zadovoljnih,

trije (16 %) pa niso niti nezadovoljni niti zadovoljni. Z možnostjo aktivnosti pri delu jih je osem (42 %) zelo zadovoljnih, šest (32 %) zadovoljnih, pet (26 %) pa jih ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih. Naslednji dve trditvi, ki se nanašata na izkoriščanje lastnih sposobnosti in na sodelavce, imata povprečno stopnjo zadovoljstva 4,11. Pri obeh trditvah je sedem sledilcev (37 %) izbralo odgovor »Zelo zadovoljen«, devet (47 %) »Zadovoljen«, eden (5 %) »Niti nezadovoljen niti zadovoljen«, dva (11 %) pa »Nezadovoljen«. Povprečno stopnjo strinjanja 4,00 sta dosegli trditvi o delovnih pogojih in dosežku. Z delovnimi pogoji je pet sledilcev (26 %) zelo zadovoljnih, enak odstotek ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, devet (47 %) pa jih je zadovoljnih.

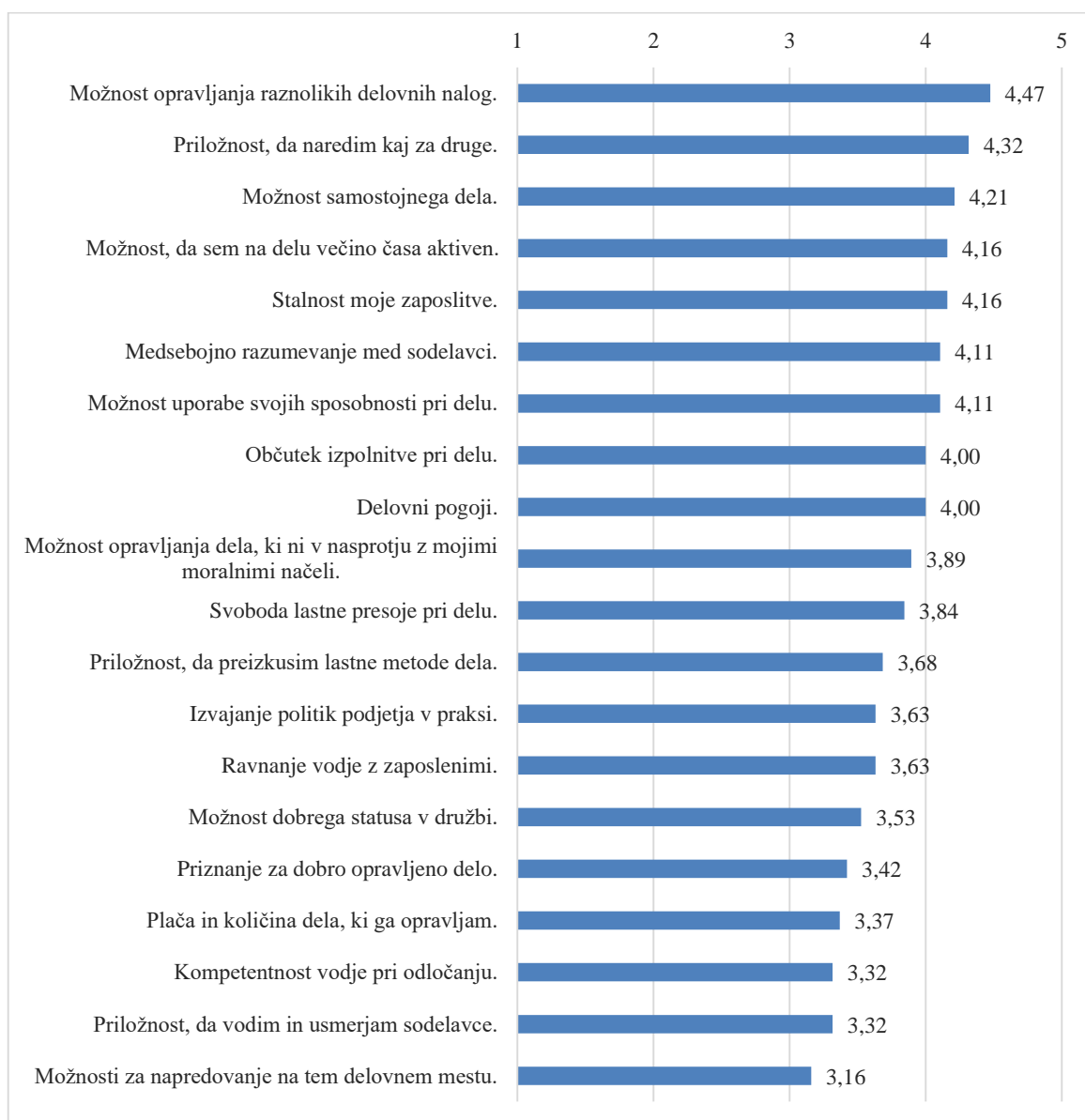
V povprečju so sledilci trditev o moralnih vrednotah ocenili s 3,89. Štirje (21 %) so ozančili, da so zelo zadovoljni, devet (47 %), da so zadovoljni in šest (32 %), da niso niti nezadovoljni niti zadovoljni. Zelo podobno povprečno stopnjo zadovoljstva (3,84) je dosegla trditev o odgovornosti. Pet sledilcev (26 %) je izrazilo, da so s tem vidikom zelo zadovoljni, sedem (37 %), da so zadovoljni, šest (32 %), da niso ne nezadovoljni ne zadovoljni, eden (5 %) pa, da je nezadovoljen. Vidik ustvarjalnosti so v povprečju ocenili s 3,68. Štirje sledilci (21 %) so podali odgovor »Zelo zadovoljen«, sedem (37 %) »Zadovoljen«, šest (32 %) »Niti nezadovoljen niti zadovoljen« in dva (11 %) »Nezadovoljen«. Trditvi »Ravnanje vodje z zaposlenimi« in »Izvajanje politik podjetja v praksi« sta dosegli povprečno stopnjo strinjanja 3,63. S prvo je bilo šest sledilcev (32 %) zelo zadovoljnih, trije (16 %) zadovoljni in enak odstotek nezadovoljnih, sedem (37 %) pa niti nezadovoljnih niti zadovoljnih. Z drugo trditvijo so bili trije (16 %) zelo zadovoljni, sedem (37 %) zadovoljnih, osem (42 %) niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, trije (16 %) pa nezadovoljni. Z vidikom družbenega statusa je zelo zadovoljen eden, osem (42 %) je zadovoljnih, deset (53 %) pa ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih. S priznanjem za opravljeno delo je pet (26 %) zelo zadovoljnih, štirje (21 %) so zadovoljni in enak delež ni niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, šest (32 %) pa je nezadovoljnih. Pri plači in količini dela, ki ga opravljajo, so odgovori zelo različni. Dva (11 %) sta s tem vidikom zelo zadovoljna, osem (42 %) zadovoljnih, pet (26 %) niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, trije (16 %) nezadovoljni in eden (5 %) zelo nezadovoljen.

Povprečna stopnja zadovoljstva z vidikom družbenega statusa je 3,53 z vidikom priznanja 3,42 in z vidikom kompenzacije 3,37. Trditvi o avtoriteti in tehničnem vidiku nadzora imata povprečno oceno zadovoljstva 3,32. S prvim vidikom je osem sledilcev (42 %) zadovoljnih, sedem (37 %) niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, dva (11 %) nezadovoljna, dvakrat po eden (5 %) pa zelo zadovoljen in zelo nezadovoljen. Z drugim vidikom sta bila dva (11 %) zelo zadovoljna, sedem (37 %) zadovoljnih, pet (26 %) niti nezadovoljnih niti zadovoljnih, enako število pa je bilo nezadovoljnih. Z najnižjo povprečno stopnjo zadovoljstva (3,16) je bila ocenjena trditev o napredovanju. Pri vidiku napredovanja sta dva (11 %) izbrala odgovor »Zelo zadovoljen«, sedem (37 %) »Zadovoljen«, trije (16 %) »Niti nezadovoljen niti zadovoljen«, šest (32 %) »Nezadovoljen« in eden (5 %) »Zelo nezadovoljen«.

Slika 14: Odgovori sledilcev o zadovoljstvu pri delu



Slika 15: Povprečni rezultati odgovorov sledilcev o zadovoljstvu pri delu

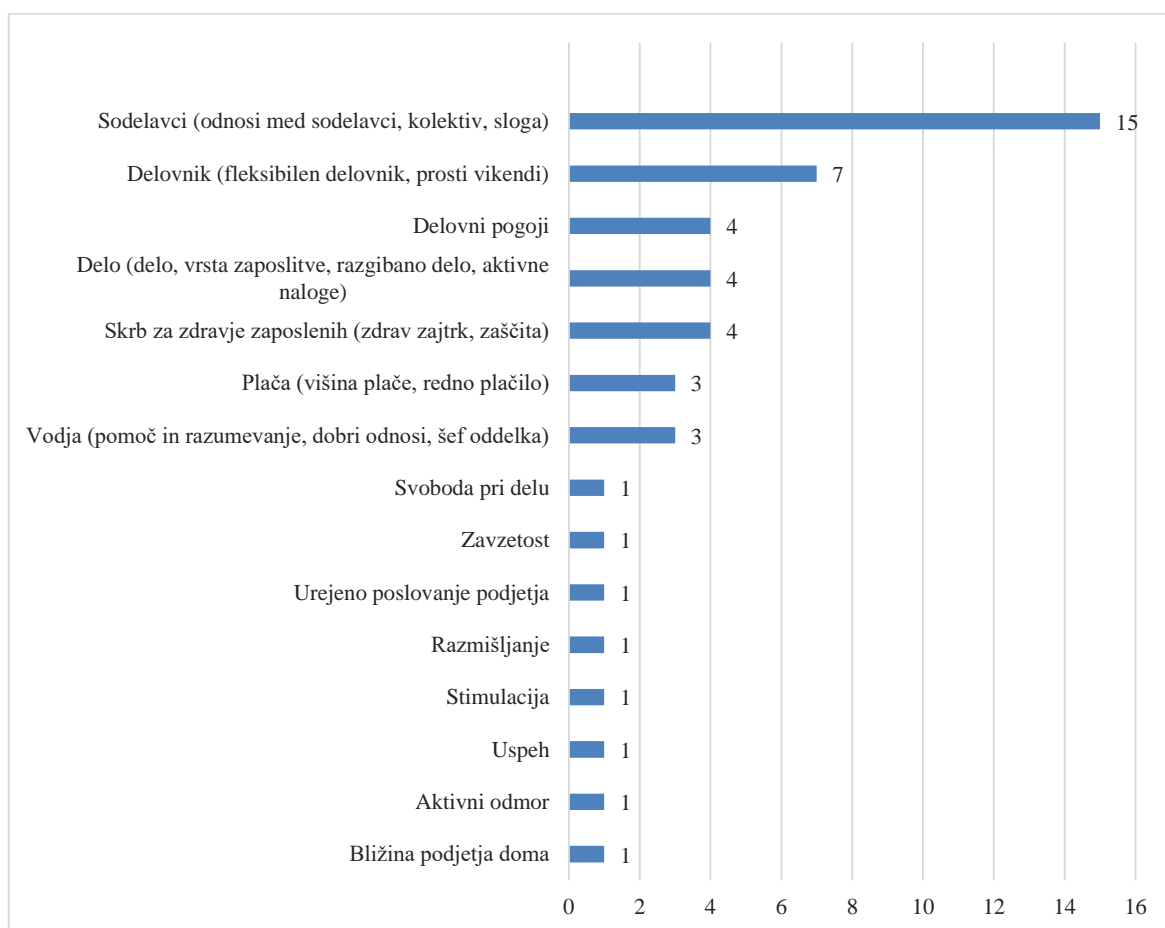


K sklopu o sreči spadata tudi **dve odprti vprašanji**, na kateri niso odgovorili vsi sledilci. Vprašanji sprašujeta po dejavnikih sreče na delovnem mestu. Na prvo vprašanje »Naštejte 3 stvari, ki v vašem podjetju najbolj pripomorejo k vaši sreči na delovnem mestu«, je odgovorilo 17 sledilcev. 13 sledilcev je navedlo po tri dejavnike, dva sledilca po dva dejavnika, eden štiri, eden pa le enega. Skupaj so navedli 48 dejavnikov. Odgovore sem smiselno združila v vsebinske sklope. Rezultati so prikazani na Sliki 16.

Petnajst odgovorov o dejavnikih, ki najbolj pripomorejo k sreči sledilcev na delovnem mestu, se je nanašalo na kategorijo sodelavci. Znotraj kategorije je bil sedemkrat omenjen kolektiv, sedemkrat odnosi med sodelavci in enkrat sloga. Sedem odgovorov spada v kategorijo delovnik, od tega je bil šestkrat naveden fleksibilen delavnik, enkrat pa prosti vikendi. Štirikrat so bili omenjeni delovni pogoji. Štirikrat so se pojavili tudi odgovori, ki se

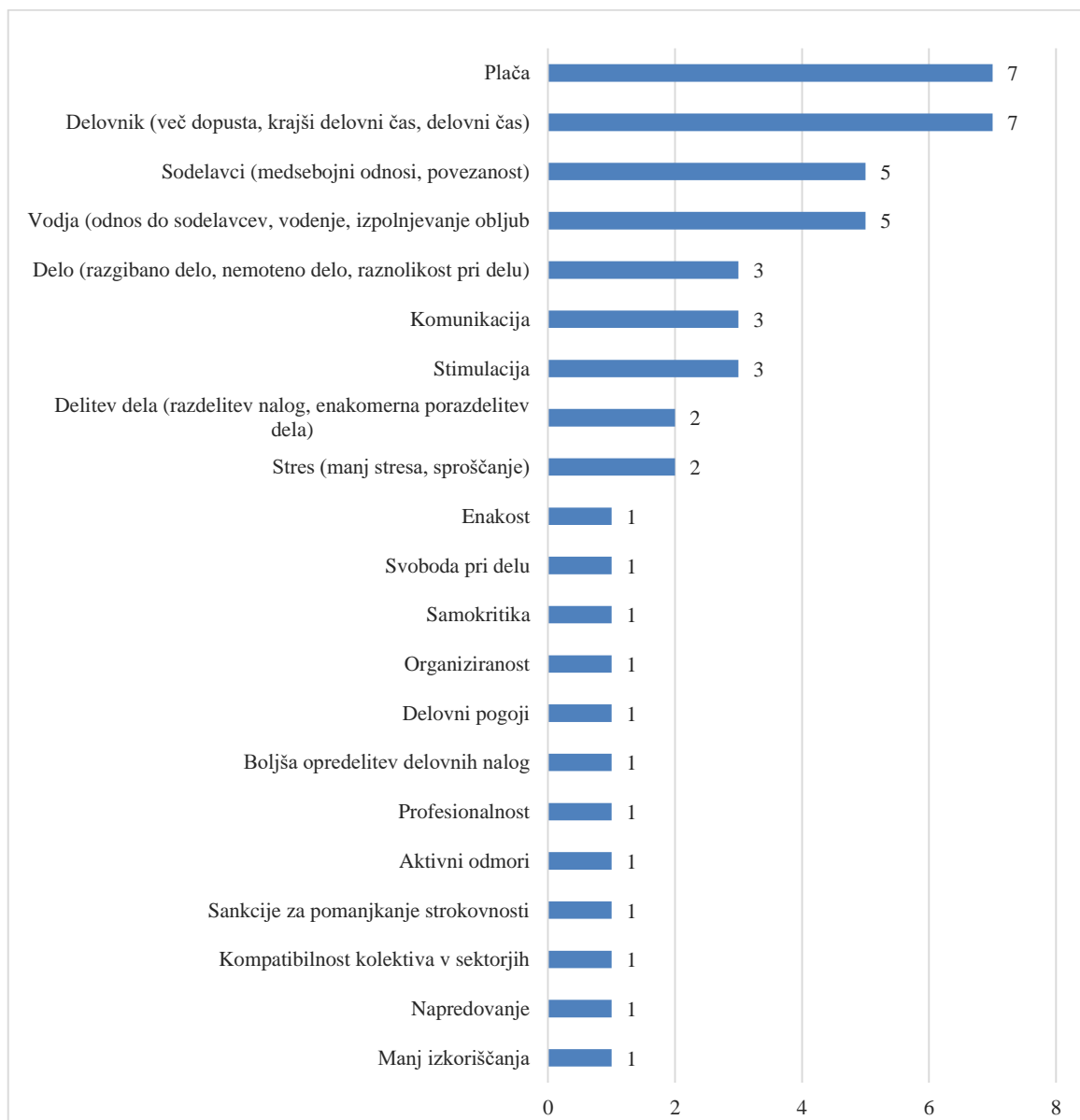
navezujejo na skrb za zdravje zaposlenih. Slednja kategorija vključuje zagotavljanje zaščite zaposlenih (1) in zdrav zajtrk (3). Prav tako so sledilci navedli štiri odgovore, ki spadajo v kategorijo delo. Ti odgovori so »delo«, »vrsta zaposlitve«, »razgibano delo« in »aktivne naloge«. Trije odgovori se uvrščajo v kategorijo plača, znotraj katere je bila dvakrat omenjena višina plače in enkrat redno plačilo. Trije odgovori so se navezovali na vodjo, in sicer »vodja, ki pomaga in razume«, »šef oddelka« in »dober odnos z vodjo«. Osem dejavnikov pa je bilo omenjenih samo enkrat. Mednje spadajo svoboda pri delu, zavzetost, urejeno poslovanje podjetja, razmišljanje, stimulacija, uspeh, aktivni odmor in bližina podjetja domu.

*Slika 16: Odgovori sledilcev o dejavnikih, ki najbolj pripomorejo k njihovi sreči na delovnem mestu*



Prav tako kot na prvo, je tudi na drugo vprašanje »Naštejte 3 stvari, ki bi jih v vašem podjetju lahko izboljšali, da bi bili bolj srečni na delovnem mestu«, odgovorilo 17 sledilcev. 13 sledilcev je navedlo po tri dejavnike, trije po dva dejavnika in eden štiri. Skupaj so navedli 49 dejavnikov za izboljšavo. Tudi pri tem vprašanju sem odgovore razvrstila v širše vsebinske kategorije. Rezultati so prikazani na Sliki 17.

*Slika 17: Odgovori sledilcev o dejavnikih, ki bi jih v izbranem podjetju lahko izboljšali, da bi bili bolj srečni na delovnem mestu*



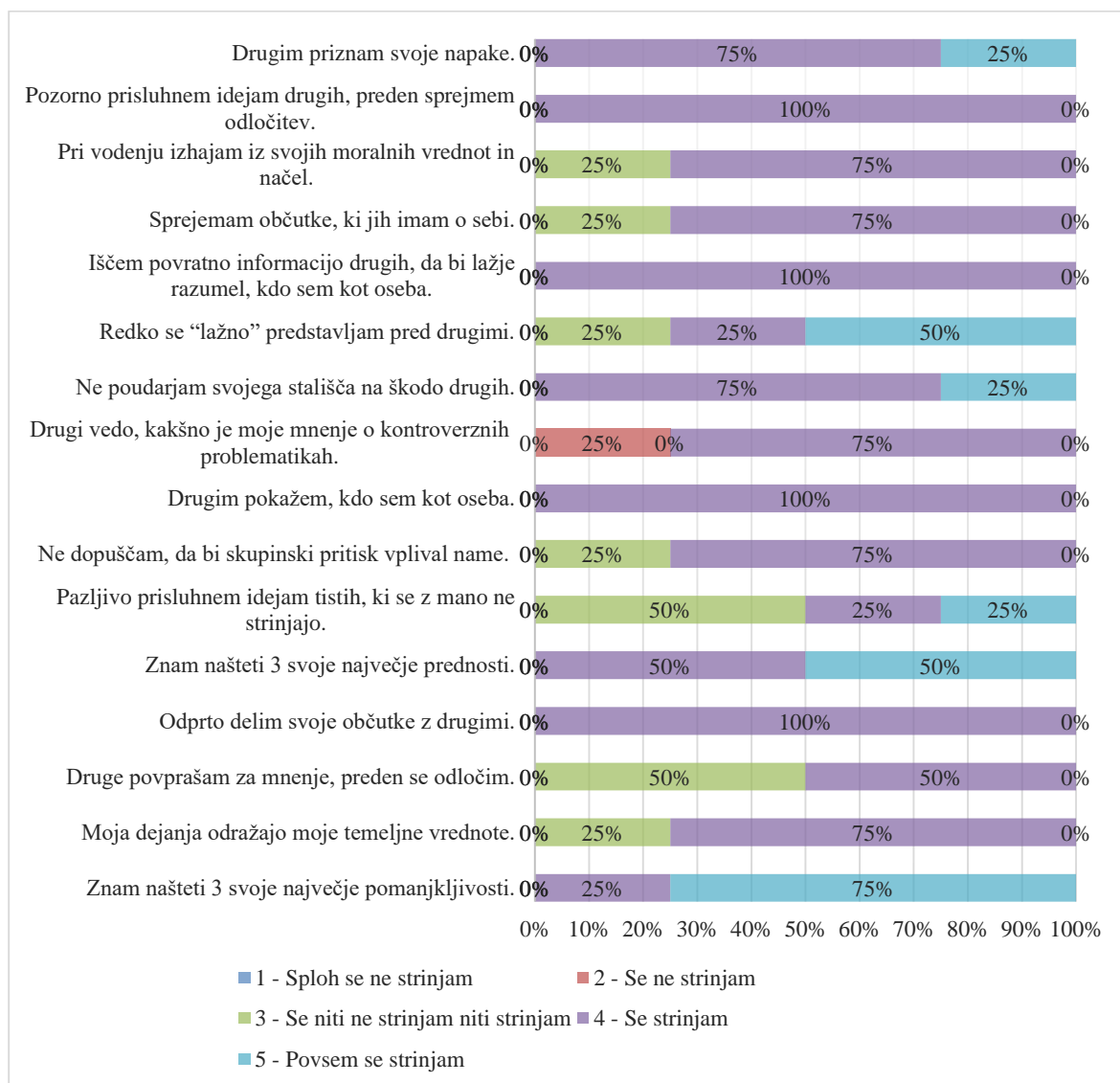
Sedemkrat se je med odgovori pojavila plača (»plača«, »boljša plača«, »višja plača«). Prav tako se je sedem odgovorov nanašalo na delovnik, natančneje na več dopusta (4), krajši delovni čas (2) in delovni čas (1). Naslednji dve kategoriji, ki vključujeta po pet dejavnikov za izboljšanje, sta sodelavci in vodja. V prvi kategoriji se je štirikrat ponovil dejavnik medsebojni odnosi med sodelavci in enkrat povezanost. V drugo kategorijo pa se uvrščajo odgovori o izboljšanju vodenja vodje oddelka (2), izboljšanju odnosa vodje do sodelavcev (2) in izpolnjevanju obljub (1). Naslednje tri kategorije zajemajo po tri odgovore. V kategorijo delo so uvrščeni odgovori »razgibano delo«, »nemoteno delo« in »raznolikost pri delu«. Trikrat se je ponovil odgovor komunikacija, ki predstavlja naslednjo kategorijo. Zadnja kategorija s tremi odgovori pa je stimulacija, v katero spadajo »nagrade za trud« (2) in »večja stimulacija« (1). Dvakrat so sledilci navedli delitev dela, natančneje »razdelitev nalog« in

»enakomerna porazdelitev dela«. Dva dejavnika »manj stresa« in »sproščanje« pa predstavljata tudi kategorijo stres. Ostalih trinajst dejavnikov se je pojavilo po enkrat in so enakost, svoboda pri delu, samokritika, organiziranost, delovni pogoji, boljša opredelitev delovnih nalog, profesionalnost, aktivni odmori, sankcije za pomanjkanje strokovnosti, kompatibilnost kolektiva v sektorjih, napredovanje in manj izkoriščanja.

### 3.3.2.2 Vprašalnik za vodje

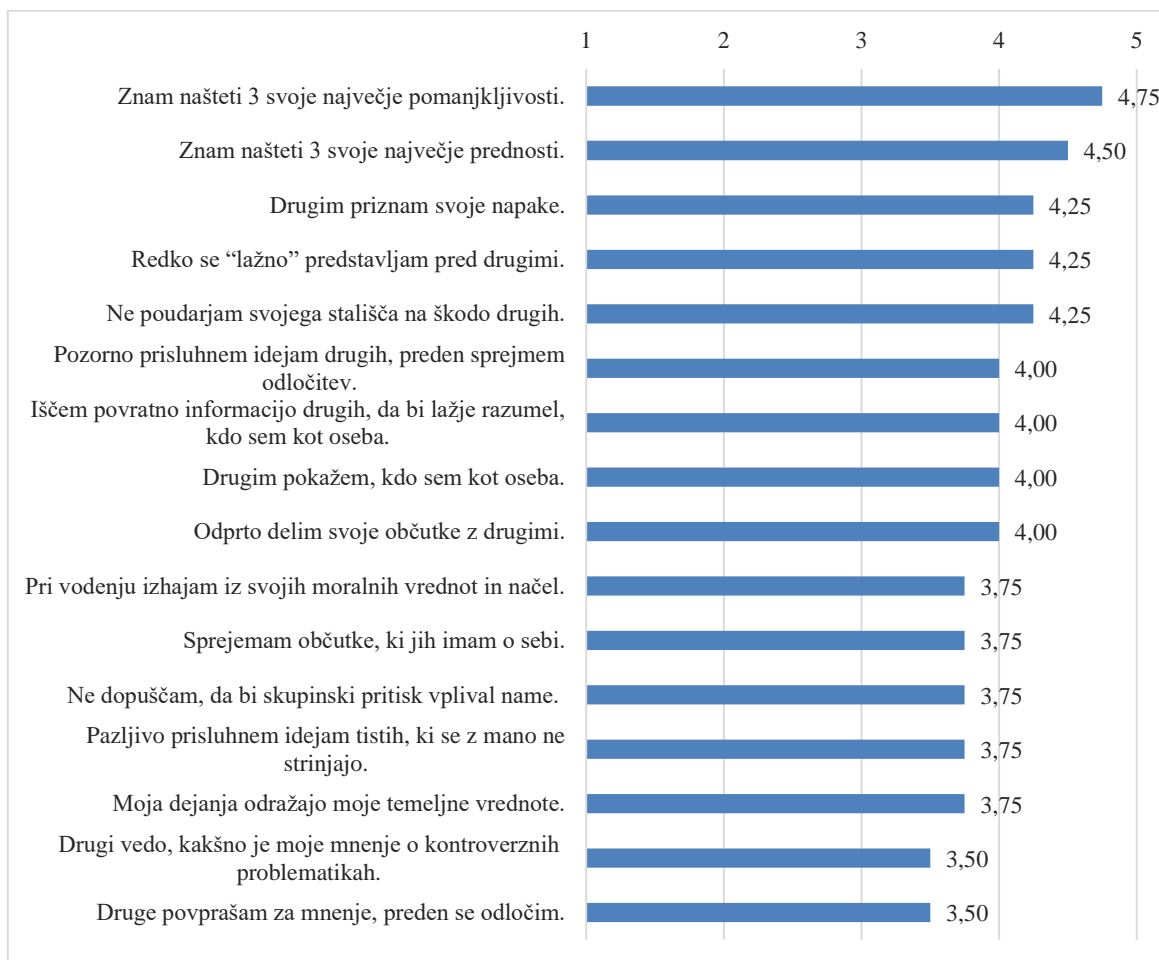
V **prvem sklopu** o avtentičnem vodenju so vodje reševali vprašalnik za samooceno avtentičnega vodenja (Walumbwa et al., 2008, str. 89–126). Pri vsaki od 16 trditvev so podali svoje strinjanje na lestvici od ena do pet. Na vprašanja so odgovarjali štiri vodje oddelkov, in sicer vodja logistike, laboratorija, prodaje in drugih administrativnih služb. Rezultati so prikazani na Sliki 18 in Sliki 19.

*Slika 18: Odgovori vodij oddelkov pri samooceni avtentičnega vodenja*





*Slika 19: Povprečni rezultati odgovorov vodij oddelkov pri samooceni avtentičnega vodenja*

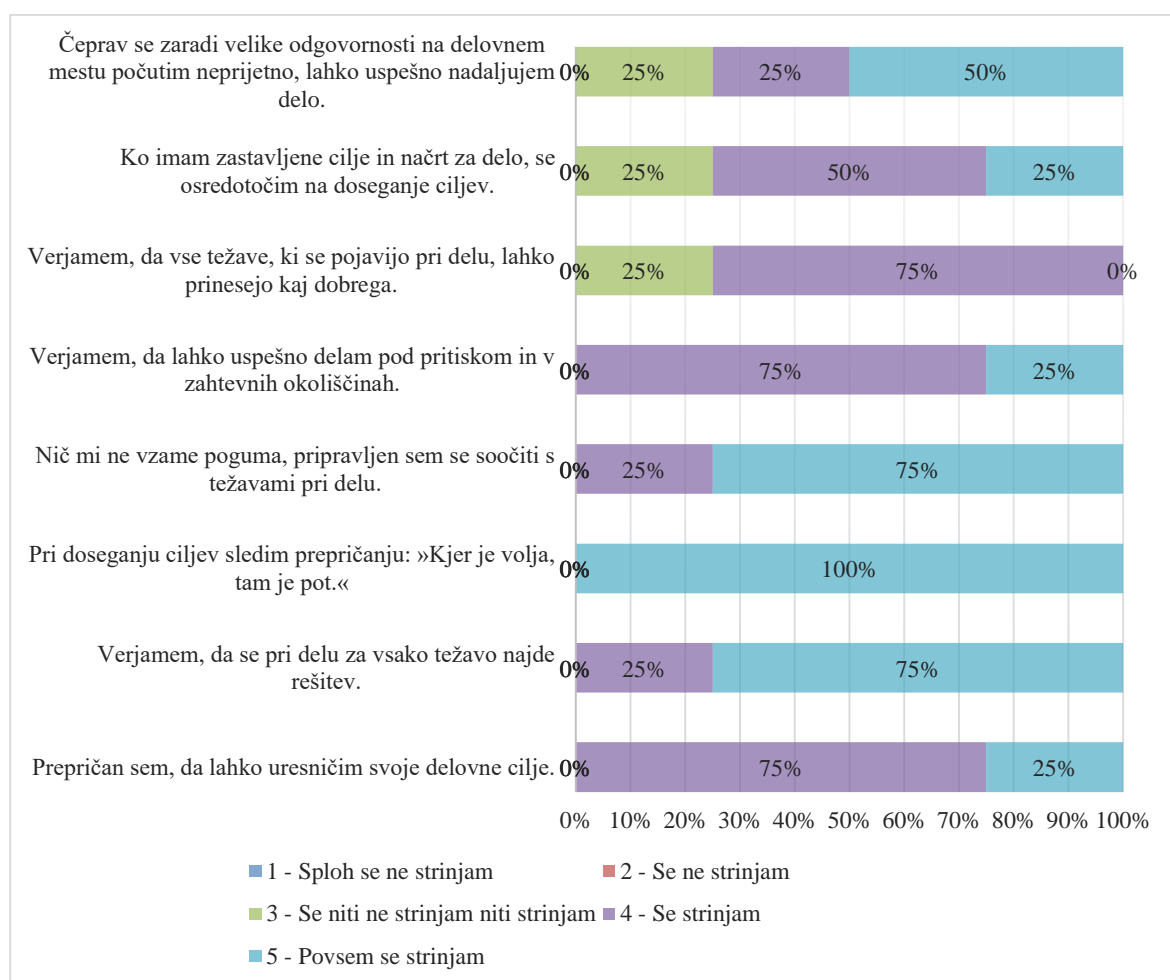


Vodje so v povprečju najvišje ocenili trditvi iz sklopa samozavedanje, ki se nanašata na poznavanje lastnih pomanjkljivosti (4,75) in prednosti (4,50). S trditvijo, ki ima najvišjo povprečno oceno, so se trije povsem strinjali (75 %), eden pa se je strinjal (25 %). Z drugo trditvijo sta se dva (50 %) povsem strinjala, dva (50 %) pa strinjala. Tri naslednje trditve imajo enako povprečno stopnjo strinjanja, in sicer 4,25. »Ne poudarjam svojega stališča na škodo drugih« je eden od vodij (25 %) ocenil s »Povsem se strinjam«, trije (75 %) pa s »Se strinjam«. Trditev »Redko se "lažno" predstavljam pred drugimi« sta dve (50 %) ocenili s »Povsem se strinjam«, eden (25 %) s »Se strinjam« in eden (25 %) s »Niti se ne strinjam niti strinjam«. Trditev »Drugim priznam svoje napake« pa je eden (25 %) ocenil s »Povsem se strinjam«, trije (75 %) pa s »Se strinjam«. Pri naslednjih štirih trditvah so vsi (100 %) izbrali odgovor »Se strinjam« in so dosegle povprečno stopnjo strinjanja 4,00. Te trditve so »Odrpito delim svoje občutke z drugimi«, »Drugim pokažem, kdo sem kot oseba«, »Iščem povratno informacijo drugih, da bi lažje razumel, kdo sem kot oseba« in »Pozorno prisluhnem idejam drugih, preden sprejem odločitev«. Pet trditev, ki sledijo, imajo povprečno stopnjo strinjanja 3,75. S trditvijo, ki govori o ravnanju v skladu z osebnimi vrednotami, so se tri vodje strinjali, eden (25 %) pa se ni niti ne strinjal niti strinjal. S trditvijo

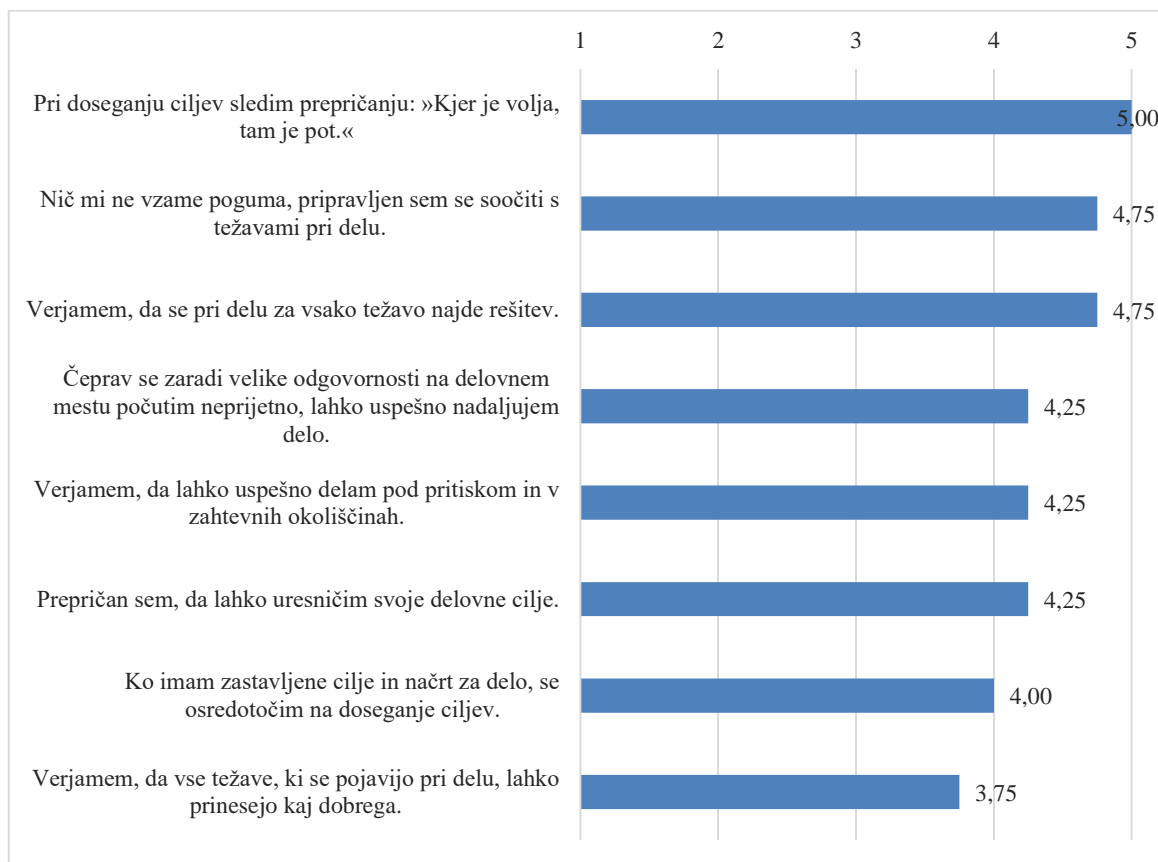
»Pazljivo prisluhnem idejam tistih, ki se z mano ne strinjajo« se je eden (25 %) povsem strinjal, eden (25 %) strinjal, dve (50 %) pa se nista niti ne strinjala niti strinjala. Trditve o vplivu skupinskega pritiska, sprejemanju občutkov o sebi in izhajanju iz lastnih moralnih vrednot pri vodenju so trije (75 %) ovrednostili s »Strinjam se«, eden (25 %) pa z »Niti se ne strinjam niti strinjam«. Najnižje (3,50) sta bili v povprečju ocenjeni trditvi »Druge povprašam za mnenje, preden se odločim« in »Drugi vedo, kakšno je moje mnenje o kontroverznih problematikah«. S prvo sta se dve vodji (50 %) strinjali in dve (50 %) niti ne strinjali niti strinjali. Z drugo pa so se trije (75 %) strinjali, eden (25 %) pa se ni strinjal.

V **drugem sklopu** so vodje oddelkov tako kot sledilci ocenjevali lastni pozitivni psihološki kapital. Vsak izmed štirih sodelujočih je opredelil svojo stopnjo strinjanja z osmimi trditvami, ki jih zajema vprašalnik. Rezultati so prikazani na Sliki 20 in Sliki 21.

*Slika 20: Odgovori vodij oddelkov o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu*



Slika 21: Povprečni rezultati odgovorov vodij oddelkov o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu

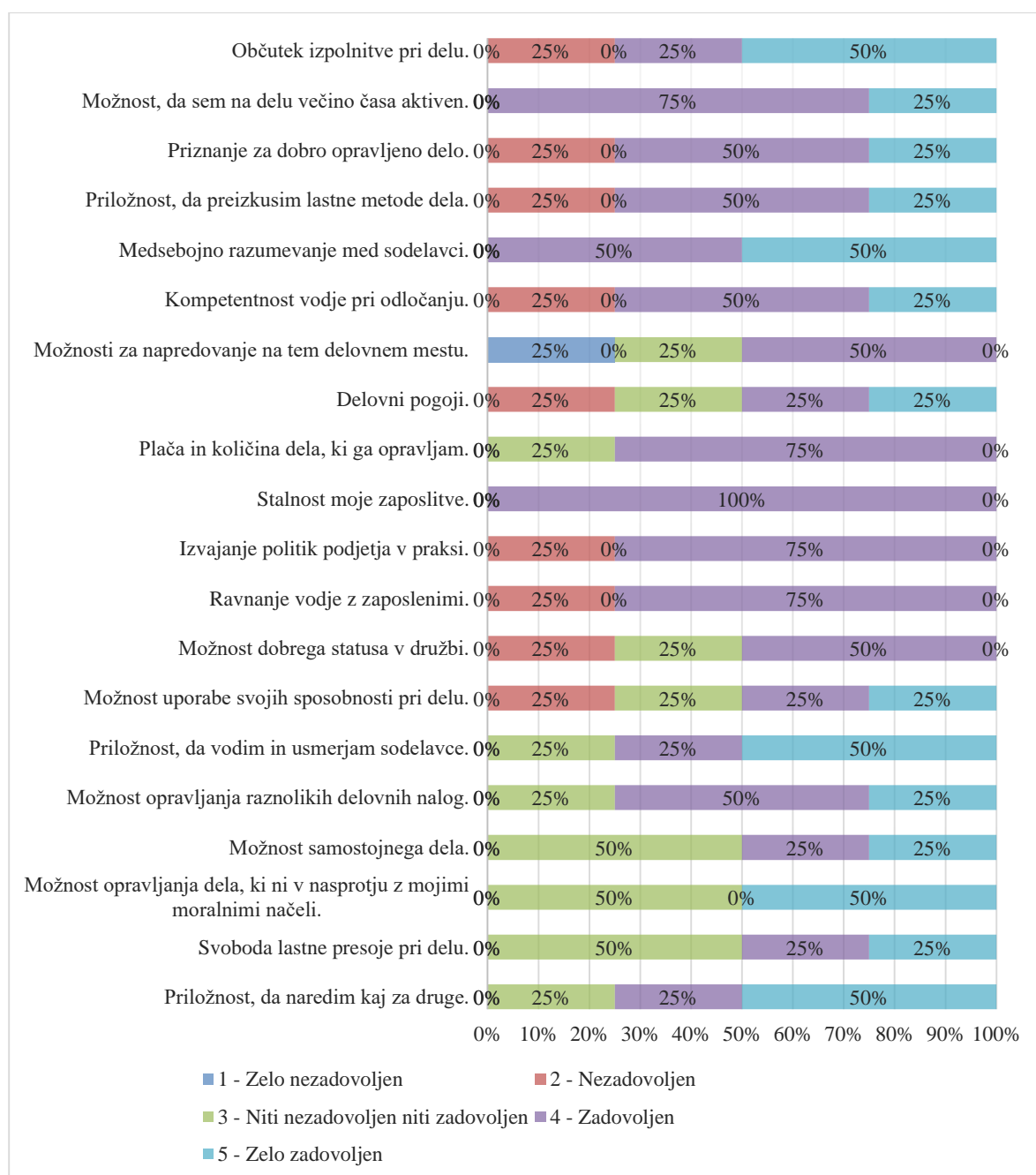


Vodje so trditve o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu ocenjevali z zelo visokimi ocenami, nihče ni na nobeno trditev odgovoril »Se sploh ne strinjam«. Najvišjo povprečno stopnjo strinjanja (5,00) je doseglo vprašanje o sledenju svojemu prepričanju pri doseganju ciljev, ki so ga vsi (100 %) ocenili z odgovorom »Povsem se strinjam«. Trditvi »Verjamem, da se pri delu za vsako težavo najde rešitev« in »Nič mi ne vzame poguma, pripravljen sem se soočiti s težavami pri delu« sta prejeli povprečno oceno vodij 4,75. Z obema so se trije (75 %) povsem strinjali, eden (25 %) pa se je strinjal. Naslednje tri trditve imajo enako stopnjo strinjanja, in sicer 4,25. S tem, da so sposobni uresničiti svoje delovne cije in da lahko uspešno delajo pod pritiskom in v zahtevnih okoliščinah, se je eden od vodij (25 %) povsem strinjal, trije (75 %) pa so se strinjali. S trditvijo »Čeprav se zaradi velike odgovornosti na delovnem mestu počutim neprijetno, lahko uspešno nadaljujem delo« pa sta se povsem strinjali dve vodji (50 %), eden (25 %) se je strinjal, eden (25 %) pa se niti ni strinjal niti strinjal. Trditev, ki govori o osredotočanju na doseganje ciljev, ko imaš zastavljene cilje in načrt za delo, je med vodjami dosegla povprečno oceno 4,00. Eden (25 %) se je s trditvijo povsem strinjal, dva (50 %) sta se strinjala, eden (25 %) pa se ni niti ne strinjal niti strinjal. Trditev z najmanjšo stopnjo strinjanja (3,75) je »Verjamem, da vse težave, ki se pojavijo pri delu, lahko prinesejo kaj dobrega«. Trije so na slednjo trditev podali odgovor »Se strinjam« in eden »Niti se ne strinjam niti strinjam«.

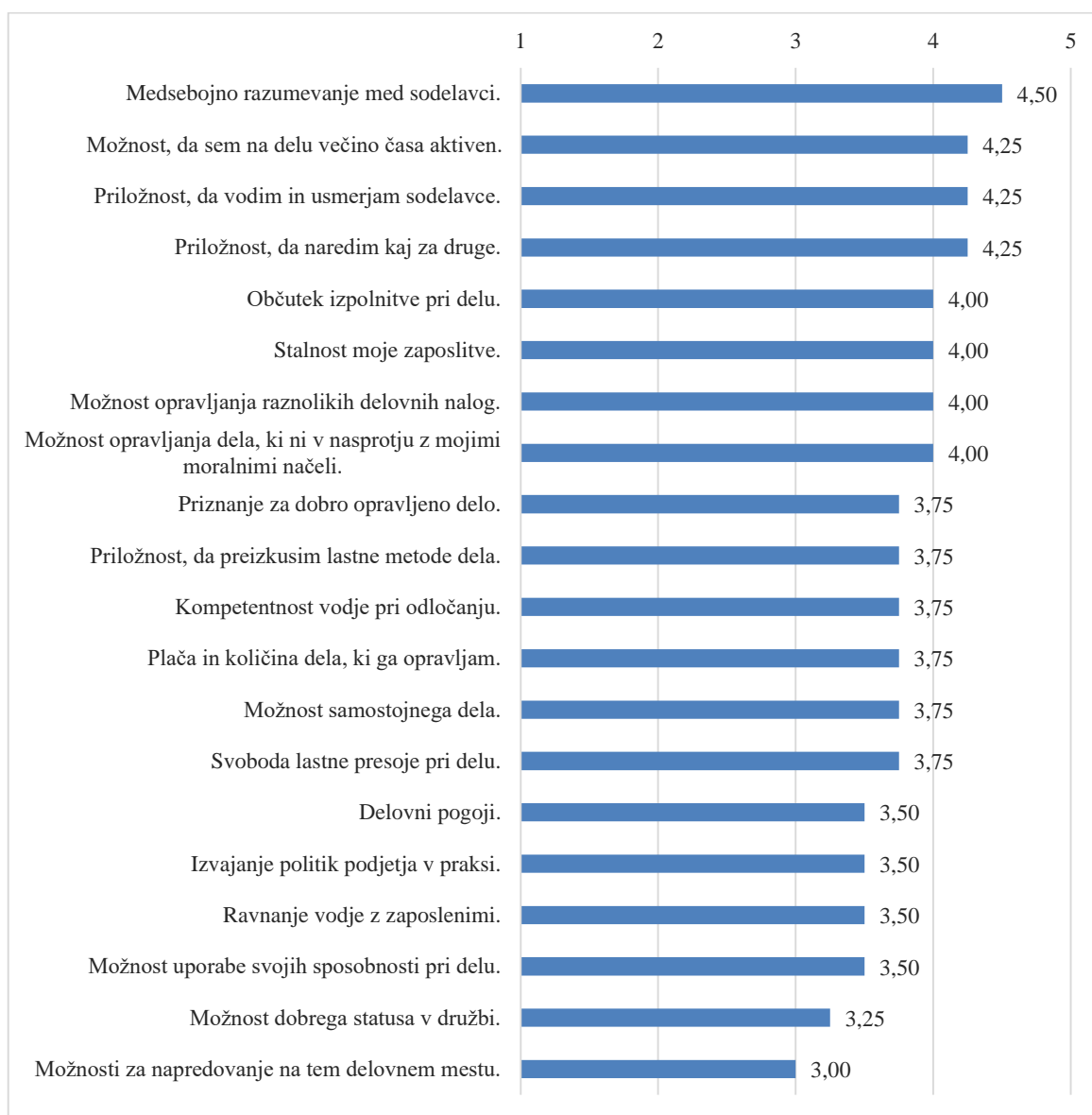
Na **vprašanje** »Ali ste seznanjeni s pojmom avtentično vodenje?«, ki je sledilo sklopu o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu, so vsi vprašani vodje (100 %) odgovorili z »Ne«.

V **tretjem sklopu** o sreči na delovnem mestu so tudi vodje tako kot sledilci izpolnili vprašalnik o zadovoljstvu pri delu (Weiss et al., 1967, str. 111). Vodje so izrazili svoje zadovoljstvo z 20 trditvami o različnih vidikih delovnega mesta, ki ga opravljajo. Sklop so v celoti rešili štiri anketirani vodje oddelkov. Dobljeni rezultati so prikazani na Sliki 22 in Sliki 23.

*Slika 22: Odgovori vodij oddelkov o zadovoljstvu pri delu*



Slika 23: Povprečni rezultati odgovorov vodij oddelkov o zadovoljstvu pri delu



Med vodjami je najvišjo povprečno stopnjo zadovoljstva (4,50) dobila trditev, ki se nanaša na vidik sodelavcev. Dve vodji (50 %) sta s tem vidikom zelo zadovoljni in dve (50 %) zadovoljni. Naslednje tri trditve imajo povprečno stopnjo zadovoljstva 4,25. S trditvama »Priložnost, da naredim kaj za druge« in »Priložnost, da vodim in usmerjam sodelavce« sta dve vodji (50 %) zelo zadovoljni, eden (25 %) zadovoljen in eden (25 %) niti nezadovoljen niti zadovoljen. S trditvijo, ki se nanaša na možnost aktivnosti pri delu, pa je eden od vodij (25 %) zelo zadovoljen, trije (75 %) pa so zadovoljni. S trditvami, ki se nanašajo na moralne vrednote, raznolikost, varnost in dosežek so vodje v povprečju zadovoljni (4,00). Z vidikom moralnih vrednot sta dve vodji (50 %) zelo zadovoljni in dve (50 %) niti nezadovoljni niti zadovoljni; z vidikom raznolikosti je en vodja (25 %) zelo zadovoljen, dve (50 %) sta zadovoljni in eden (25 %) ni niti nezadovoljen niti zadovoljen; z vidikom varnosti so vsi

štirje (100 %) zadovoljni; z vidika dosežka pa sta dve vodji (50 %) zelo zadovoljni, eden (25 %) je zadovoljen, eden (25 %) pa nezadovoljen.

Povprečno oceno zadovoljstva 3,75 je doseglo največ trditev, in sicer šest. Trditvi, ki se navezujeta na vidika odgovornosti in samostojnosti sta od enega (25 %) vodje prejeli odgovor »Zelo zadovoljen«, od enega (25 %) »Zadovoljen« in od dveh (50 %) »Niti nezadovoljen niti zadovoljen«. S kompenzacijo za opravljeno delo so tri vodje (75 %) zadovoljni, eden (25 %) pa ni niti nezadovoljen niti zadovoljen. Na trditve »Kompetentnost vodje pri odločanju«, »Priložnost, da preizkusim lastne metode dela« in »Priznanje za dobro opravljeno delo« je en vodja (25 %) odgovoril »Zelo zadovoljen«, dve (50 %) »Zadovoljen« in eden (25 %) »Nezadovoljen«. Naslednje štiri trditve, ki govorijo o izkoriščanju lastnih sposobnosti pri delu, delovnih pogojih, nadzoru z vidika človeških odnosov in pravilnikih ter praksah podjetja so dosegle povprečno stopnjo zadovoljstva vodij 3,50. Prvi dve od slednjih sta dobili štiri različne odgovore, in sicer »Zelo zadovoljen« (25 %), »Zadovoljen« (25 %), »Niti nezadovoljen niti zadovoljen« (25 %) in »Nezadovoljen« (25 %). Na drugi dve trditvi pa so trije (75 %) odgovorili »Zadovoljen«, eden (25 %) pa »Nezadovoljen«. S povprečno oceno 3,25 so vodje ocenili trditev »Možnost dobrega statusa v družbi«. S tem vidikom sta dve vodji (50 %) zadovoljni, eden (25 %) ni niti nezadovoljen niti zadovoljen, eden (25 %) pa je nezadovoljen. Vidik napredovanja je dosegel najnižjo povprečno stopnjo strinjanja (3,00). S tem vidikom sta dve vodji (50 %) zadovoljni, eden (25 %) ni niti nezadovoljen niti zadovoljen, eden (25 %) pa je zelo nezadovoljen.

### **3.3.3 Interpretacija rezultatov anketnih vprašalnikov**

#### **3.3.3.1 Ocena avtentičnosti vodje s strani sledilcev**

Povprečna ocena strinjanja sledilcev s trditvami o avtentičnosti vodij je 3,43, kar pomeni, da je dojemanje avtentičnosti vodij oddelkov v izbranem podjetju srednje močno. Najnižje strinjanje (2,58) je dosegla trditev o osebni identifikaciji sledilcev z vodjo in njihovem enakem pogledu na svet. Najvišje strinjanje (3,89) pa je dosegla trditev, ki govori o tem, da ima vodja pozitiven odnos do dela in sodelavcev. Ostalih šest trditev pa je doseglo vrednosti med 3,32 in 3,63, pri čemer so odstopanja med posameznimi vrednostmi zelo majhna. To pomeni, da je povprečno strinjanje sledilcev s trditvami nekje med odgovoroma »Niti se ne strinjam niti strinjam« in »Se strinjam«. Če trditve razvrstimo od največje proti najmanjši vrednosti, lahko sklepamo, da v povprečju vodje oddelkov od lastnosti avtentičnih vodij najbolj izkazujejo pozitivno naravnost, ki ji po vrsti sledijo osebno samospoštovanje, sposobnost vlivanja upanja, psihološka podpora sodelavcev, močna samopodoba, sposobnost graditve zaupanja med sodelavci in šibkeje ocenjena osebna identifikacije sledilcev z vodjo.

### 3.3.3.2 Samoocena avtentičnosti vodij

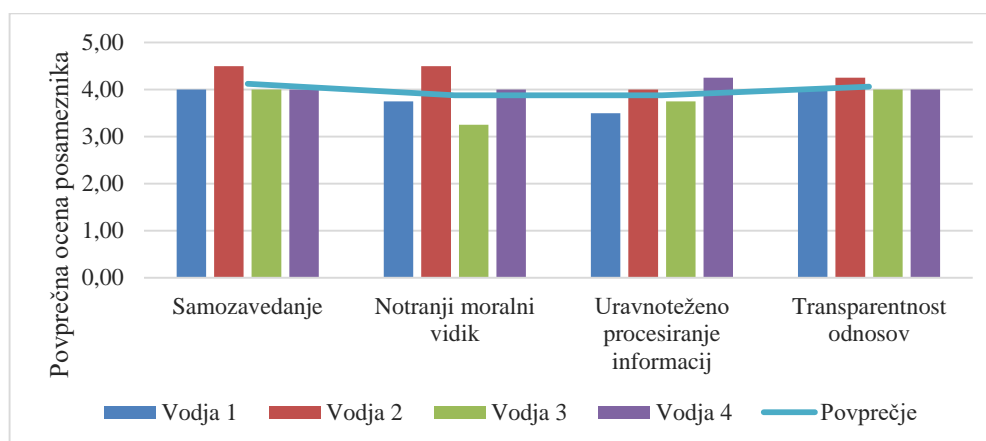
Vprašalnik za samooceno avtentičnega vodenja (Walumbwa et al., 2008, str. 89–126) zajema vprašanja, ki se nanašajo na štiri sklope avtentičnega vodenja, in sicer na samozavedanje, notranji moralni vidik, uravnoteženo procesiranje informacij in transparentnost odnosov. V Tabeli 16 so prikazane povprečne ocene posameznih sklopov za vsakega anketiranega vodjo posebej in skupna povprečja vseh štirih vodij po sklopih. Povprečne vrednosti sklopov s trendno črto so za boljše predstavnost tudi grafično prikazane na Sliki 24.

Na Sliki 24 se dobro vidi, da so pri trditvah o samozavedanju in transparentnosti odnosov vodje odgovarjali podobno, nekoliko več razlik pa je opaziti pri odgovorih o notranjem moralnem vidiku in uravnoteženem procesiranju informacij. Rezultati kažejo, da glede na samoocene anketiranih vodij v izbranem podjetju k njihovi avtentičnosti v povprečju najbolj pripomoreta dobro samozavedanje (4,13) in transparentnost odnosov (4,06). Z nekoliko nižjo, vendar še vedno dokaj visoko povprečno oceno (3,88) jima sledita področji notranjega moralnega vidika in uravnoteženega procesiranja informacij.

*Tabela 16: Povprečne samoocene avtentičnega vodenja vodij po sklopih*

	Vodja 1	Vodja 2	Vodja 3	Vodja 4	Povprečje
<b>Samozavedanje</b>	4,00	4,50	4,00	4,00	<b>4,13</b>
<b>Notranji moralni vidik</b>	3,75	4,50	3,25	4,00	<b>3,88</b>
<b>Uravnoteženo procesiranje informacij</b>	3,50	4,00	3,75	4,25	<b>3,88</b>
<b>Transparentnost odnosov</b>	4,00	4,25	4,00	4,00	<b>4,06</b>

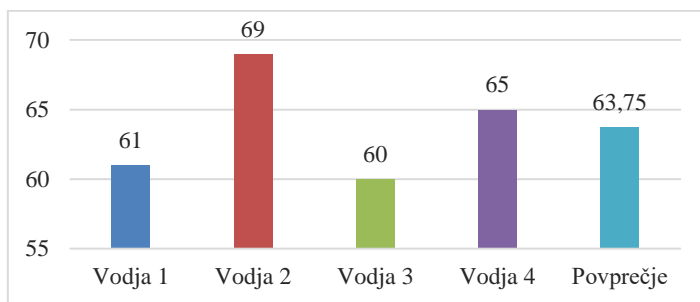
*Slika 24: Prikaz povprečnih samoocen avtentičnega vodenja vodij po sklopih*



Na Sliki 25 so predstavljene skupne dosežene točke samooceničnega vprašalnika za posamezne vodje ter povprečna dosežena vrednost avtentičnosti vseh štirih vodij. Po lestvici za interpretacijo samoocene avtentičnosti (Walumbwa et al., 2008, str. 89–126) je zaznana

avtentičnost Vodje 2 in Vodje 3 zelo visoka, zaznana avtentičnost Vodje 1 in Vodje 3 pa je visoka. V povprečju (63,75) anketirani vodje oddelkov svojo avtentičnost dojemajo kot visoko. Povprečni seštevek točk je skoraj na meji med visoko in zelo visoko stopnjo avtentičnosti, saj je za uvrstitev v prvo kategorijo (visoka) potrebnih 48 do 64 točk, za drugo (zelo visoka) pa 64 do 80 točk. Rezultati nakazujejo tudi na to, da vodje sebe vidijo kot nekoliko bolj avtentične kot jih zaznavajo sledilci.

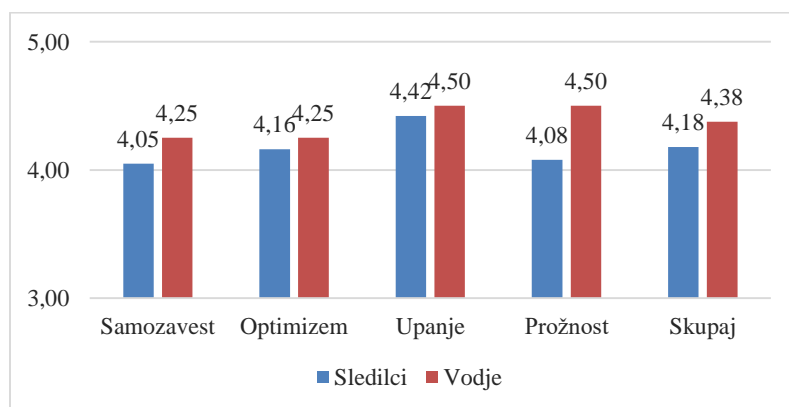
Slika 25: Dosežene točke vodij pri vprašalniku za samooceno avtentičnosti



### 3.3.3.3 Ocena lastnega pozitivnega psihološkega kapitala

V raziskavi je bil uporabljen enak vprašalnik o lastem pozitivnem psihološkem kapitalu za sledilce in vodje. Po dve trditvi v vprašalniku sta se nanašali na posamezna pozitivna psihološka stanja, ki predstavljajo ključne elemente pozitivnega psihološkega kapitala, ki so samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Za lažjo interpretacijo rezultatov sem povprečne ocene pri vsakem elementu za vodje in sledilce ter skupno povprečno oceno pozitivnega psihološkega kapitala prikazala na Sliki 26.

Slika 26: Primerjava povprečnih ocen sledilcev in vodij – vprašalnik o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu



Tako sledilci kot vodje so v povprečju najvišje ocenili svoje upanje. Pri sledilcih se za upanjem uvršča optimizem, sledi prožnost, najslabše pa ocenjujejo lastno samozavest. Pri vodjah je enako povprečno oceno kot upanje dosegel tudi element prožnost, nekoliko nižjo

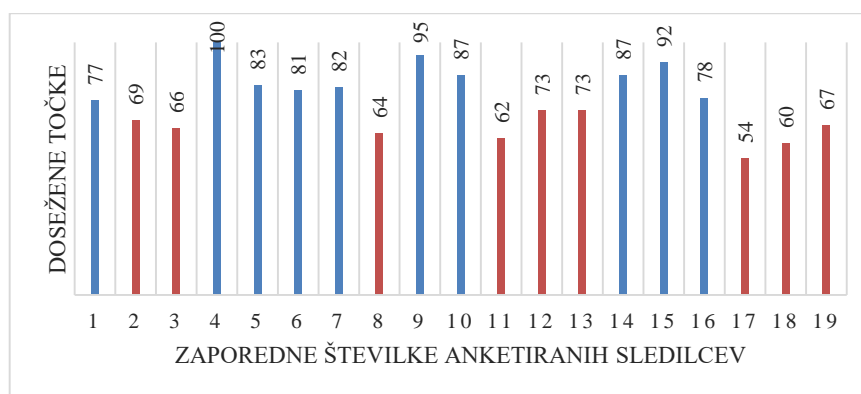


vrednost pa sta dosegla optimizem in samozavest. Iz slike je razvidno, da imajo vodje nekoliko višje povprečne ocene elementov pozitivnega psihološkega kapitala kot sledilci. Z izjemo elementa prožnosti je opaziti morebitno korelacijo med stopnjo razvitosti pozitivnih psiholoških stanj vodje in sledilcev, in sicer kjer imajo vodje višjo stopnjo, imajo višjo stopnjo tudi sledilci. V povprečju je višina lastnega pozitivnega psihološkega kapitala zaposlenih v izbranem podjetju precej visoka. Nekoliko višja je pri vodjih kot pri sledilcih.

### 3.3.3.4 Sreča zaposlenih

Za ugotavljanje sreče zaposlenih so tako sledilci kot vodje izpolnili vprašalnik o zadovoljstvu pri delu. Za interpretacijo rezultatov sem uporabila navodila in lestvico avtorjev vprašalnika (Weiss et al., 1967, str. 1–7). Seštevki točk za vsakega sledilca posebej so prikazani na Sliki 27. Od 19 anketiranih sledilcev jih je devet z delom povprečno zadovoljnih, deset pa zadovoljnih. Z rdečo barvo so prikazani rezultati sledilcev, ki so z delom povprečno zadovoljni, z modro barvo pa tisti, ki so zadovoljni. Nihče od sledilcev glede na rešen vprašalnik ni nezadovoljen. Najvišje število doseženih točk pri sledilcih je 100, kar so vse možne točke, najnižje pa 54, kar se uvršča v sredino kategorije povprečnega zadovoljstva (več kot 25 in manj kot 75 točk). Kriterij za zadovoljstvo je doseženih 75 točk ali več, v povprečju pa so sledilci dosegli 76,32 točk, kar je ravno nad mejo zadovoljstva. To pomeni, da so sledilci v povprečju s svojim delom v izbranem podjetju zadovoljni.

*Slika 27: Dosežene točke sledilcev pri vprašalniku o zadovoljstvu pri delu*

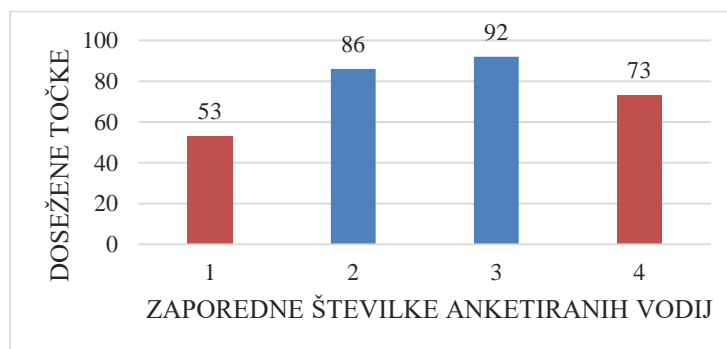


Iz rezultatov na Sliki 14 in Sliki 15 (zgoraj pri analizi) je razvidno, da so sledilci v povprečju najbolj zadovoljni z možnostjo opravljanja raznolikih delovnih nalog (raznolikost), ki je dosegla povprečno oceno 4,47. Kar sedem od dvajsetih trditev je povprečju doseglo oceno višjo od 4,00 (»Zadovoljen«). Sledilci so visoko zadovoljstvo izrazili z naslednjimi vidiki delovnega mesta: priložnost, da na delovnem mestu naredijo kaj za druge (služenje drugim); možnost samostojnega dela (samostojnot); možnost, da so na delu večino časa aktivni (aktivnost); stalnost zaposlitve (varnost); medsebojno razumevanje med sodelavci (sodelavci) in možnost uporabe svojih sposobnosti pri delu (izkoriščanje lastnih sposobnosti). Zadovoljni (4,00) so z delovnimi pogoji in občutkom izpolnitve pri delu

(dosežek). Nekoliko nižjo povprečno oceno (med 4,00 in 3,50) imajo naslednje trditve, ki pa so še vedno bližje odgovoru »Zadovoljen« kot »Niti nezadovoljen niti zadovoljen«. Te trditve se navezujejo na možnost opravljanja dela, ki ni v nasprotju z moralnimi načeli zaposlenega (moralne vrednote); svobodo lastne presoje pri delu (odgovornost); priložnost preizkušanja lastnih metod dela (ustvarjalnost); izvajanje politik podjetja v praksi (pravilniki in prakse podjetja); ravnanje vodje z zaposlenimi (nadzor – vidik človeških virov) in možnost dobrega statusa v družbi (družbeni status). Štirje vidiki delovnega mesta pa imajo povprečno oceno nižjo od 3,50, kar pomeni, da sledilci z njimi niso niti nezadovoljni niti zadovoljni. Ti vidiki se nanašajo na plačo in količino dela, ki ga opravljajo (kompenzacija); kompetentnost vodje pri odločanju (nadzor – tehnični vidik); priložnost za vodenje in usmerjanje sodelavcev (avtoriteta) ter najslabše ocenjen vidik (3,16) – možnosti napredovanja na delovnem mestu (napredovanje).

Enako kot za sledilce so seštevki točk za vsakega vodjo posebej prikazani na Sliki 28. Z rdečo barvo sta prikazana rezultata dveh vodij, ki se uvrščata v kategorijo povprečnega zadovoljstva, z modro barvo pa preostalih dveh vodij, ki sta z delom zadovoljna. Nihče od vodij glede na rešen vprašalnik ni nezadovoljen. Najvišje število doseženih točk pri vodjah je 92, najnižje pa 53. V povprečju so vodje pri vprašalniku dosegli točno 76 točk. Rezultat je skoraj identičen kot pri sledilcih in pomeni, da so povprečju vodje izbranega podjetja z delom zadovoljni.

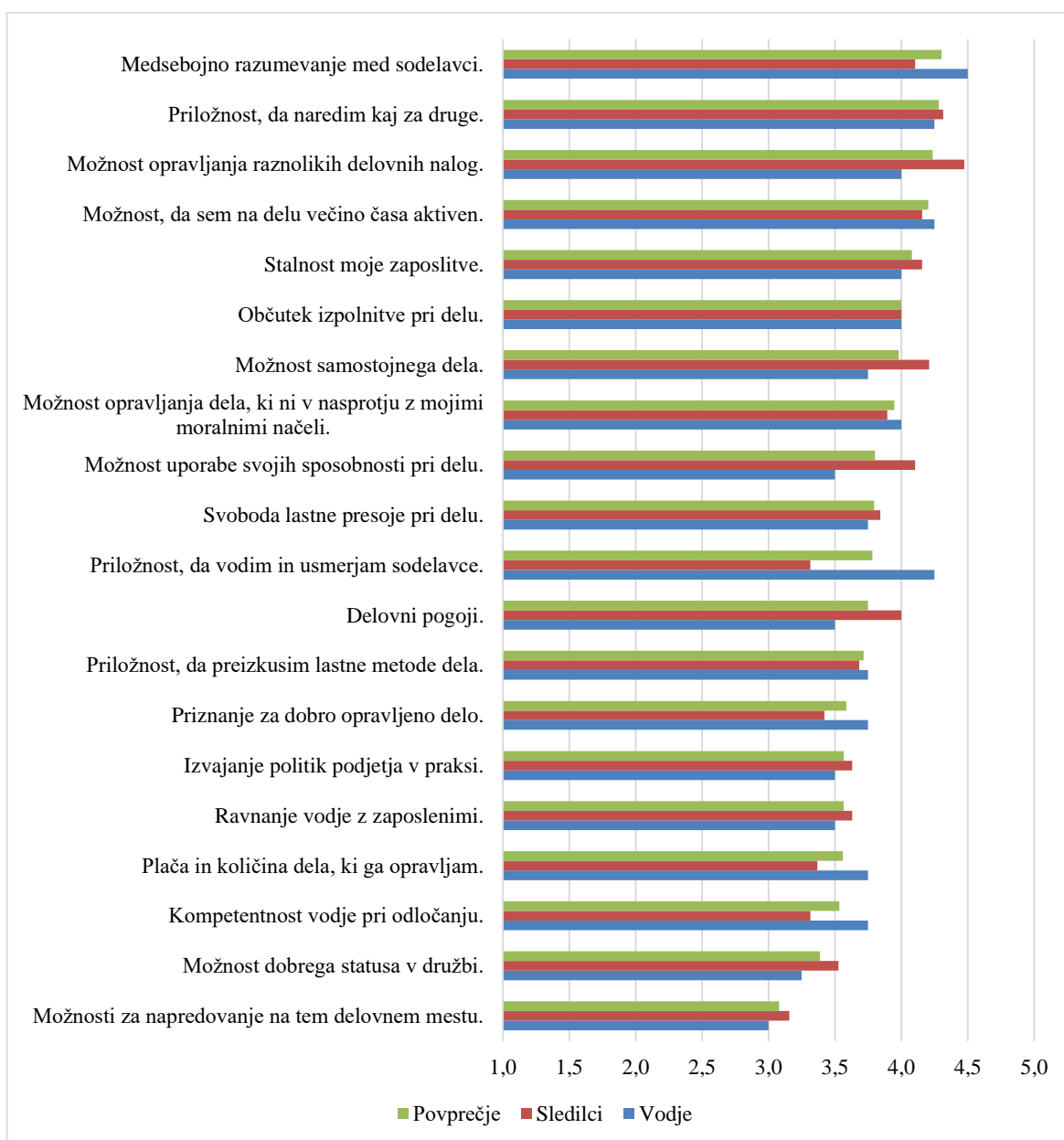
*Slika 28: Dosežene točke vodij oddelkov pri vprašalniku o zadovoljstvu pri delu*



Rezultati prikazani na Sliki 22 in Sliki 23 (zgoraj pri analizi) kažejo, da so vodje v povprečju najbolje ocenili svoje zadovoljstvo z medsebojnim razumevanjem med sodelavci (sodelavci), ki je ocenjeno z 4,50. Nad 4,00 so vodje ocenili še tri vidike delovnega mesta, in sicer aktivnost, avtoriteta in služenje drugim. Zadovoljni (4,00) so s svojim dosežkom pri delu, varnostjo zaposlitve, raznolikostjo, ki jo delo ponuja, in skladnostjo dela z osebnimi moralnimi vrednotami. Povprečno oceno 3,75, ki je bližje odgovoru »Zadovoljen«, so prejeli tudi delovni vidiki: priznanje za delo, ustvarjalnost pri delu, tehnični vidik nadzora, ki se navezuje na kompetentnost vodje, kompenzacija za opravljeno delo ter možnost samostojnosti in prevzemanja odgovornosti pri delu. Točno na sredini med odgovoroma »Zadovoljen« in »Niti nezadovoljen niti zadovoljen« so vodje ocenili delovne pogoje,

pravilnike in prakse podjetja, nadzor z vidika človeških virov (ravnanje z zaposlenimi) ter izkoriščanje lastnih sposobnosti pri delu. Najnižje ocenjena vidika s strani vodij pa sta družbeni status, ki ga delovno mesto prinaša (3,25) ter možnost napredovanja na delovnem mestu (3,00) s katerim vodje niso niti nezadovoljni niti zadovoljni.

*Slika 29: Primerjava povprečja zadovoljstva s trditvami o zadovoljstvu pri delu sledilcev, vodij in vseh zaposlenih*



Na Sliki 29 so prikazane povprečne ocene zadovoljstva pri delu vseh anketiranih zaposlenih izbranega podjetja. Na splošno so zaposleni najbolj zadovoljni z vidikom sodelavcev (4,30), sledijo služenje drugim, raznolikost in aktivnost pri delu ter stalnost zaposlitve. Zgoraj naštetih vidikov so dosegli povprečno oceno nad 4,00. Zaposleni so zadovoljni z občutkom izpolnitve, ki jim jo nudi delo – vidik dosežek je dosegel točno vrednost 4,00. Nižje vrednosti

od 4,00 in višje od 3,50, kar še vedno pomeni zadovoljstvo, je doseglo kar 12 vidikov, ki so navedeni v nadaljevanju od najvišje do najnižje ocenjenega: samostojnost pri delu, moralne vrednote, izkoriščanje lastnih sposobnosti, odgovornost, avtoriteta, delovni pogoji, ustvarjalnost, priznanje, politike in prakse podjetja, nadzor z vidika človeških virov, kompenzacija ter tehnični vidik nadzora. Niti nezadovoljni niti zadovoljni pa niso zaposleni z družbenim statusom, ki ga prinaša njihovo delovno mesto ter z možnostjo napredovanja. Glede na povprečno doseženo število točk (76,16) so zaposleni v izbranem podjetju na splošno pri delu zadovoljni.

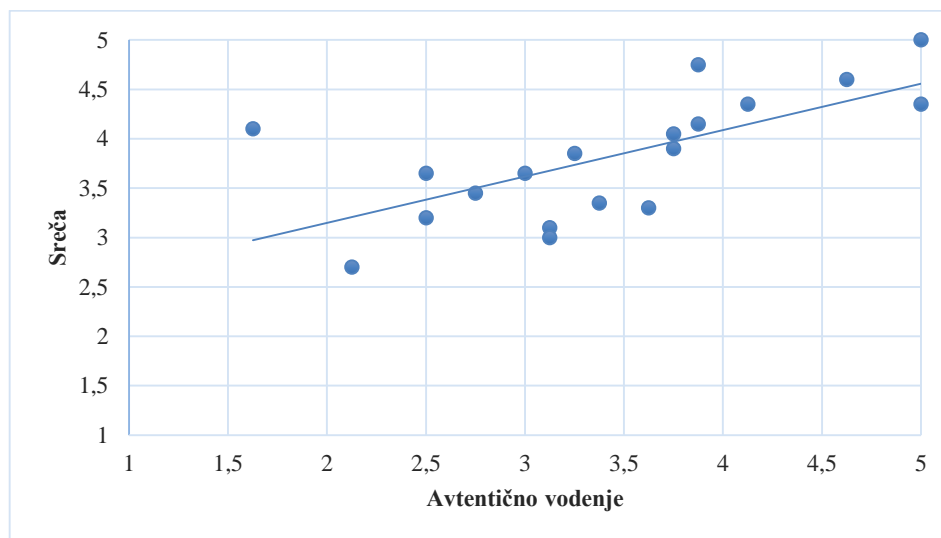
### 3.3.3.5 Povezava med avtentičnim vodenjem in srečo v izbranem podjetju

Za ugotavljanje povezave med avtentičnim vodenjem in srečo sledilcev v izbranem podjetju sem uporabila povprečne ocene odgovorov na vprašanja o splošnem zadovoljstvu pri delu vseh zaposlenih in jih primerjala z njihovimi povprečnimi ocenami avtentičnosti vodje. Izračuni povprečnih vrednosti so predstavljeni v Tabeli 17.

*Tabela 17: Povprečje strinjanja s trditvami glede avtentičnega vodenja ter zadovoljstva pri delu za vsakega posameznega zaposlenega*

<b>Sledilci</b>	<b>Avtentično vodenje (povprečje strinjanja s trditvami)</b>	<b>Zadovoljstvo pri delu (povprečje zadovoljstva s trditvami)</b>
Sledilec 1	5,00	5,00
Sledilec 2	5,00	4,35
Sledilec 3	4,63	4,60
Sledilec 4	4,13	4,35
Sledilec 5	3,88	4,75
Sledilec 6	3,88	4,15
Sledilec 7	3,75	4,05
Sledilec 8	3,75	3,90
Sledilec 9	3,63	3,30
Sledilec 10	3,38	3,35
Sledilec 11	3,25	3,85
Sledilec 12	3,13	3,10
Sledilec 13	3,13	3,00
Sledilec 14	3,00	3,65
Sledilec 15	2,75	3,45
Sledilec 16	2,50	3,65
Sledilec 17	2,50	3,20
Sledilec 18	2,13	2,70
Sledilec 19	1,63	4,10

Slika 30: Korelacija med dojetanjem avtentičnega vodenja in srečo sledilcev na delovnem mestu



Pari spremeljivk sreče in avtentičnega vodenja sledilcev so prikazani v obliki točkovnega diagrama na Sliki 30. Zgoščenost večinskega deleža točk na grafu okrog trendne premice nakazuje na obstoj linearne korelacije med avtentičnim vodenjem in srečo sledilcev izbranega podjetja. Eden od sledilcev (5 %) je avtentično vodenje in srečo na delovnem mestu ocenil popolnoma enako. Pri devetih (47 %) je razlika med povprečnima ocenama vključenih konceptov manjša od 0,50. Sedem sledilcev (37 %) je doseglo povprečne stopnje avtentičnega vodenja in sreče, ki se med seboj razlikujejo za več kot 0,50 in manj kot 1,00. Samo pri dveh sledilcih (11 %) se oceni razlikujeta za več kot ena, in sicer za 1,15 in 2,47. Skupaj ima 52 % sledilcev razliko med ocenama nižjo od 0,50 in kar 89 % manjšo od 1,00. Pri 13 od 19 sledilcev (68 %) je opaziti tudi, da je splošno zadovoljstvo posameznika nekoliko višje od njegove ocene avtentičnega vodenja vodje. Iz rezultatov lahko sklepamo, da sta avtentično vodenje in sreča sledilcev med seboj povezana. Za večino sledilcev (68 %) velja, da kadar je stopnja avtentičnosti višja, je višja tudi stopnja sreče sledilcev.

### 3.3.4 Intervju z vodjo oddelka

Polstrukturiran intervju je bil izveden z vodjo oddelka proizvodnje in logistike izbranega podjetja. Vodja oddelka je bil dober sogovornik, na vprašanja je odgovarjal sproščeno in temeljito. Veliko je poudarjal pomembnost odnosov med zaposlenimi in človečnosti ter pomen pogovora in podajanja povratne informacije zaposlenim. Pri intervjuju sem dobila tudi vtis, da v podjetju veliko investirajo v svoje zaposlene in izvedela, da že izvajajo različne prakse za spodbujanje sreče. Zavedajo se, da so zaposleni tisti, ki so ključni za doseganje dobrih rezultatov podjetja. V Prilogi 4 so predstavljeni povzetki odgovorov vodje oddelka na vprašanja zastavljena v intervjuju.

### **3.4 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj**

V empiričnem delu sem uporabila multimetodološki pristop, kjer sem v raziskavo vključila kvantitativno metodo ankete, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v izbranem podjetju, in kvalitativno metodo intervjuja, ki sem ga opravila z vodjo oddelka proizvodnje in logistike. Pred izvedbo raziskave sem natančno preučila že obstoječo literaturo s področij avtentičnega vodenja in sreče zaposlenih. Na podlagi teoretičnih izsledkov in ugotovitev raziskave v nadaljevanju podajam temeljne ugotovitve in odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja magistrskega dela.

#### **1. V kolikšni meri so v izbranem podjetju seznanjeni s konceptom avtentičnega vodenja in ga udejanjajo?**

Na vprašanje, če so seznanjeni s konceptom avtentičnega vodenja, so kar vsi štirje anketirani vodje odgovorili, da ne. To pomeni, da koncepta kot takšnega ne poznajo, vseeno pa je v izbranem podjetju mogoče opaziti prisotnost posameznih elementov avtentičnega vodenja. Vodje imajo visoko stopnjo samozavedanja, kar pomeni, da dobro poznajo svoje prednosti in slabosti ter med sodelavci iščejo povratno informacijo, da tako bolje spoznajo sami sebe in se lahko neprestano razvijajo. V glavnem tudi sebe sprejemajo takšne kot so, vendar je zato potrebno nekaj truda. V odnosih do drugih so večinoma iskreni, se ne pretvarjajo in so pripravljeni priznati svoje napake. Nekoliko previdnejši so pri svojih osebnih stvareh in občutkih, vendar so jih vseeno pripravljeni deliti z drugimi. Med njimi je močno prisoten element pozitivne naravnosti pri delu in v odnosih do sodelavcev. Na splošno so dobri odnosi med zaposlenimi, medsebojno sodelovanje in pomoč za podjetje pomembni. Močno si prizadevajo za odprto komunikacijo med zaposlenimi z vseh hiterarhičnih ravni. Spodbujajo tudi vprašanja in predloge zaposlenih. Vodje so pogosto pripravljeni prisluhniti idejam drugih ne glede na to ali se z njimi strinjajo ali ne in ne vztrajajo pri svojem, kadar bi lahko s tem škodovali drugim. Večinoma svoja moralna načela in vrednote upoštevajo pri vodenju in delu ter ne podlegajo skupinskemu pritisku. Nekoliko bolj so zadržani, ko gre za izražanje mnenj o problematičnih tematikah. Prav tako pri sprejemanju odločitev ne povprašajo vedno za mnenja drugih, vendar se včasih raje odločijo sami. Običajno vodje vlivajo upanje med sodelavci in znajo spodbuditi optimizem, vendar ne čisto vedno. Po mnenju sledilcev sta samospoštovanje in samopodoba vodij v povprečju srednje visoki. Prav tako je psihološka podpora, ki jo vodji nudijo sodelavci na srednji ravni. Vodje bi morali nekoliko več pozornosti posvetiti grajenju zaupanja med sodelavci in iskanju skupnih točk s sodelavci, s katerimi bi se ti lahko poistovetili.

Stopnja pozitivnega psihološkega kapitala je pri vseh zaposlenih visoka, nekoliko višja je pri vodjeh. Vsi zaposleni imajo visoko raven upanja, kar pomeni, da verjamejo v zmožnost uresničevanja ciljev. Pri vodjeh je zelo močno razvita tudi prožnost, zaradi česar se dobro znajdejo v nepredvidljivih in težavnih situacijah. Pri sledilcih je le-ta nekoliko manj razvita,

vendar še vedno visoka. Prav tako imajo tako vodje kot sledilci visoki stopnji optimizma in samozavesti, ki sta pri sledilcih za malenkost nižji.

## **2. Kako zaposleni v izbranem podjetju zaznavajo srečo, so srečni?**

V povprečju so zaposleni v izbranem podjetju na delovnem mestu srečni. Za srečo zaposlenih pri delu so najbolj pomembni dobri medsebojni odnosi s sodelavci, povezanost in kolektivni duh. Zelo jih osrečuje, da imajo možnost pri svojem delu narediti nekaj za druge. Z obsegom aktivnega dela in raznolikostjo delovnih nalog, ki jim jih ponuja delovno mesto, so zadovoljni. Veliko jim pomeni stalnost zaposlitve in s tem povezana predvsem finančna varnost. Večini zaposlenih njihovo delo predstavlja dosežek in jih navdaja z občutkom izpolnjenosti. Na njihovo srečo vpliva dober delavnik, ki ga nudi podjetje, predvsem fleksibilnost delovnega časa in prosti vikendi. Pretežno so zadovoljni s tem, v kolikšni meri so lahko pri opravljanju delovnih nalog samostojni in lahko v določenih situacijah sami presodijo, kaj je potrebno storiti in s tem prevzemajo odgovornost za svoje odločitve. V glavnem se ne počutijo, da bi morali opravljati delo, ki je v nasprotju z njihovimi moralnimi nazori. Večinoma so mnenja, da jim delo v dovolj velikem obsegu omogoča uporabo svojih sposobnosti, predvsem sledilci, ki so s tem vidikom nekoliko bolj zadovoljni kot vodje. Nasprotno pa je pri priložnosti, da na delu vodijo in usmerjajo sodelavce, s čimer so vodje bolj zadovoljni kot sledilci, kar je glede na njihov službeni položaj razumljivo. Po ocenah zaposlenih podjetje spodbuja ustvarjalnost zaposlenih in omogoča zadovoljive delovne pogoje. Nekateri od zaposlenih so kot dejavnik sreče izpostavili tudi skrb za zdravje zaposlenih, ki vključuje zagotavljanje zaščite in zdrave zajtrke, omenili pa so tudi aktivni odmor. Še vedno zadovoljni, vendar nekoliko manj, pa so s priznanjem in plačilom, ki ga prejmejo za opravljeno delo, izvajanjem politik in praks podjetja, ravnanjem vodje z zaposlenimi ter kompetentnostjo vodje pri odločanju. Niti nezadovoljni niti zadovoljni niso glede družbenega statusa, ki izhaja iz njihovega delovnega položaja ter možnosti napredovanja. Kljub splošnemu zadovoljstvu pri delu so sledilci izpostavili nekaj glavnih dejavnikov, ki bi njihovo srečo na delovnem mestu lahko še dodatno povečali. Ti dejavniki so višja plača, krajši delovnik, več prostih dni, še boljši odnosi in povezanost med sodelavci, odnosi vodje do sodelavcev, vodenje vodje in izpolnjevanje obljub, razgibanost in raznolikost delovnih nalog ter skrb za nemoten delovni proces, še boljša komunikacija znotraj podjetja, boljše nagrade za trud in druge stimulacije, enkomerna razdelitev delovnih nalog ter zmanjšanje stresa na delovnem mestu.

## **3. Ali stopnja sreče zaposlenih v izbranem podjetju prispeva k večjemu vplivu avtentičnih vodij na avtentične sledilce in posledično na večjo uspešnost podjetja?**

Raziskava je pokazala, da v izbranem podjetju obstaja korelacija med avtentičnim vodenjem in srečo sledilcev na delovnem mestu. Sreča spremlja koncept avtentičnega vodenja, saj je povezana s pozitivnim organizacijskim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom, ki ga med sledilci spodbujajo avtentični vodje (Cooper et al., 2005). Srečnejši posamezniki

pogosteje doživljajo pozitivna čustva, imajo bolj pozitiven odnos do dela in so zato pri delu učinkovitejši (Harrison et al., 2006). Prav tako ima zadovoljstvo zaposlenih pri delu vlogo moderatorja pri doseganju rezultatov podjetja, kot so uspešnost, organizacijsko državljansko vedenje in prihodek (Carr et al., 2003). V izbranem podjetju je zaznana stopnja avtentičnosti vodij srednje visoka, zaposleni pa so z delom na splošno zadovoljni. Na podlagi tega lahko sklepam, da vodje v izbranem podjetju s svojim avtentičnim vodenjem spodbujajo srečo sledilcev, kar posledično prispeva k večji uspešnosti podjetja.

#### **4. Ali se vodje v izbranem podjetju trudijo za spodbujanje sreče zaposlenih in na kakšen način?**

V podjetju tudi veliko vlagajo v svoje zaposlene, njihov profesionalni in osebni razvoj tako, da redno organizirajo obvezna izobraževanja in delavnice. Dobro skrbijo za zdravje svojih delavcev, saj poleg rednih zdravniških pregledov izvajajo tudi biomonitoring in dvakrat letno kontrolirajo njihov sladkor, holesterol in krvni tlak. V podjetju imajo tudi aktivne točke, kjer se zaposleni lahko rekreirajo, odmore, kjer se zaposleni v pisarnah lahko razgibajo, zdrave zajtrke ter masaže za zmanjševanje stresa in napetosti pri delu. Trudijo se za zagotavljanje dobrih delovnih pogojev, odprto komunikacijo in sprotno reševanje konfliktov in težav, ki nastanejo pri delovnih procesih. Med zaposlenimi spodbujajo medsebojno pomoč in sodelovanje ter jih obravnavajo kot enakovredne. Prav tako organizirajo teambuildinge in piknike, ki običajno vključujejo neko poučno vsebino, hkrati pa so namenjeni krepitevi medsebojnih odnosov med zaposlenimi in zabavi.

### **3.5 Priporočila za vodstvo**

Na podlagi prebrane znanstvene in strokovne literature o avtentičnem vodenju in sreči zaposlenih na delovnem mestu ter ugotovitev izvedene multimetodološke raziskave v nadaljevanju podajam priporočila vodstvu izbranega podjetja. Kljub visokim ocenam avtentičnosti in sreče zaposlenih je pomembno, da podjetje stremi k izboljšavam, saj je vedno mogoče biti še boljši, kot si ta trenutek.

Avtentičnost vodij je srednje visoka, vendar v podjetju samega koncepta avtentičnega vodenja ne poznajo. Vodstvu bi priporočila, da se s konceptom spoznajo in ga bolj zavestno uvedejo v svoje vodenje, saj le-ta prinaša veliko pozitivnih učinkov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Najnižje ocenjena identifikacija sledilcev z vodjo je zelo pomembna, saj vpliva na delovno angažiranost sledilcev, njihov odnos do dela ter zaupanje v vodstvo. Vodje lahko povečajo osebno identifikacijo sledilcev z zasledovanjem visokih moralnih standardov, integriteto in iskrenostjo v odnosih do sledilcev, predvsem pa tako, da vodijo s svojim zgledom. Zaupanje pri sledilcih lahko okrepijo z zanesljivostjo, pravičnostjo, odkritostjo ter skrbjo za dobrobit sledilcev. Pomembno je, da vodje spodbujajo odprto komunikacijo in jasno izražajo svoje vrednote, lastnosti, pričakovanja in tudi svoje pomanjkljivosti. Vse to bo povečalo tudi psihološko podporo sodelavcev, temelj katere je poznavanje in



razumevanje vodje in njegovih dejanj. Samopodobo, samospoštovanje in samozavest vodij je mogoče še dodatno izboljšati na dva načina. Prvi je stalno izpopolnjevanje kompetentnosti vodje z različnimi izobraževanji in usposabljanji iz področij stroke, vodenja, javnega nastopanja, ravnanja z zaposlenimi, ipd. Drugi pa je z delom na sebi, ki ga podjetje lahko spodbuja s coachingom in z organizacijo delavnic, kjer bi se vodje (lahko tudi zaposleni) seznanili z obstoječimi metodami in tehnikami osebne rasti. Upanje je mogoče povečati s postavljanjem realnih izvedljivih ciljev in pripravo alternativnih rešitev za primere težav, ki lahko nastopijo v procesu. Pomembno je, da so zaposleni seznanjeni z dogajanjem in imajo vse potrebne informacije glede zahtev, težavnosti projekta, rokov, ipd. S povečanjem upanja vodij in sledilcev se bo povečala tudi prožnost sledilcev. Optimizem je mogoče izboljšati z uporabo ABCDE modela (Seligman, 2017), ki je opisan v poglavju razvoj optimizma – tehniko bi lahko zaposlenim predstavili v obliki delavnice. Vodja na optimizem zaposlenih lahko vpliva tudi s svojo pozitivno naravnostjo in širjenjem pozitivnih čustev med sledilce. Večje doživljanje pozitivnih čustev sledilcev na dnevni ravni gradi tudi osebne vire in s tem povečuje tudi njihovo prožnost.

Najbolj na srečo zaposlenih vplivajo dobri medosebni odnosi, zato predlagam, da podjetje nadaljuje z izvajanjem aktivnih točk, zajtrkov, teambuildingov in piknikov. Pri izbiri teambuilding aktivnosti naj bodo pozorni, da poleg razvedrila te vključujejo tudi elemente za krepitev timskih vezi (sodelovanje, povezovanje, grajenje zaupanja, medsebojna komunikacija, krepitev timskega duha, itd.). V podjetju bi lahko izpopolnili sistema napredovanja in nagrajevanja, da bosta še bolj učinkovita. Dobra stimulacija je na primer vzpostavitev sistema plačila glede na uspešnost. Veliko pomenita tudi pohvala za dobro opravljeno delo in priznanje za trud ter npr. uvedba priznanj za naj zaposlenega meseca ali leta, za najbolj inovativno idejo, ipd. V kolikor je mogoče, bi predlagala povečanje raznolikosti in razgibanosti delovnih nalog, morda s tehniko preoblikovanja dela, ki omogoča zaposleni osebi, da sama oblikuje in prilagaja delovne naloge, vzpostavlja in spreminja medosebne odnose s sodelavci in preoblikuje psihološki pomen dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Pomembno je tudi zagotavljanje nemotenega delovnega procesa, ki vključuje zagotavljanje vseh potrebnih informacij in virov za opravljanje nalog. V primeru, da je problem v zbranosti zaposlenih, se lahko uvede »tiha ura« v določenem delu dneva, ko zaposleni delajo v tišini. Pomembno je tudi, da imajo zaposleni občutek, da so delovne naloge porazdeljene enakomerno in pravično. Zaposleni so izpostavili tudi željo po zmanjšanju stresa na delovnem mestu. Prakse, ki jih podjetje že izvaja, dobro vplivajo na blaženje stresa (masaže, razgibavanje, rekreacija, spodbujanje zdravega načina življenja). Priporočila bi, da v podjetju poiščejo glavne vzroke, ki povzročajo stres med zaposlenimi in jih poskušajo odpraviti. Zaposlene je potrebno tudi naučiti, kako se lahko sami spopadejo s stresom na delovnem mestu in v zasebnem življenju, kar je lahko odlična tema za delavnico. Predlagala bi tudi zmanjšanje števila nadur, kadar to ni resnično potrebno. K celostni sreči zaposlenih lahko veliko doprinesejo tudi razvedrilne dejavnosti in drobne pozornosti na dnevni ravni, na primer brezplačna kava ali čaj za zaposlene, zdravi zajtrki, druženje,

pozitivne misli, izražanje hvaležnosti in čestitke za rojstni dan, medsebojno praznično obdarovanje, ipd.

## **SKLEP**

Sodobno poslovno okolje je nasičeno s konkurenco, stalno prihaja do novih sprememb in izzivov, ki zahtevajo hitro odzivanje in iznajdljivost. V teh zahtevnih časih so zaposleni in njihovo znanje postali glavni vir konkurenčne prednosti za organizacije, zaradi česar vodje posegajo po stilih vodenja, ki so manj avtoritativni in v ospredje postavljajo razvoj zaposlenih. Avtentično vodenje gradi na pozitivnih zmogljivostih posameznikov. Vodja pri delu in vodenju upošteva svoja načela in vrednote, je pozitiven, samozavesten, optimističen, poln upanja in hitro okreva v kriznih situacijah, kar spodbuja tudi pri svojih sledilcih. Sledilec je zgled in ima z njimi transparentne odnose, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju. Dokazano je, da je avtentičen stil vodenja povezan tudi s srečo zaposlenih na delovnem mestu. Zaradi vse večje vrednosti, ki jo imajo človeški viri za uspešnost organizacij, je pomembno, da organizacije pozornost namenijo zagotavljanju sreče svojih zaposlenih. Pozitivni učinki sreče za organizacijo se kažejo na različnih področjih in so povezani z manjšo odsotnostjo z dela in fluktuacijo ter večjo motivacijo, zavzetostjo in učinkovitostjo zaposlenih, kar vse skupaj povečuje uspešnost organizacije.

V magistrski nalogi sem s pomočjo domače in tuje strokovne in znanstvene literature proučila, analizirala in predstavila koncepta avtentičnega vodenja in sreče ter pojasnila povezavo med njima. Z multimetodološko raziskavo, ki je zajemala izvedbo spletne ankete med zaposlenimi in polstrukturiranega intervjuja z vodjo oddelka, sem ugotovila, da sta oba koncepta v izbranem podjetju močno prisotna in da v izbranem podjetju obstaja povezava med njima. Pripravila sem tudi priporočila za vodstvo podjetja, ki temeljijo na izsledkih izvedene raziskave in aktualnih teoretičnih ugotovitvah.

**Prvo poglavje** obravnava koncept avtentičnega vodenja. Za lažje razumevanje koncepta sem obrazložila temeljni konstrukt avtentičnosti, opredelila sem koncept in podala definicije različnih avtorjev. V nadaljevanju sem opisala lastnosti avtentičnih vodij s poudarkom na njihovih sposobnostih za razvoj upanja, zaupanja in pozitivnih čustev pri sledilcih. Opisala sem različne metode za razvoj avtentičnih vodij v organizaciji, kot so akcijsko učenje, 360-stopinjsko vodenje, sistema mentorstva in nasledstva ter tehnika pripovedovanje zgodb. Natančno sem predstavila tudi posamezne elemente avtentičnega vodenja, ki zajemajo samozavedanje, samoregulacijo, vedenje vodij pri vodenju, pozitivni psihološki kapital in pomen lastnega pozitivnega razvoja vodje.

**Drugo poglavje** se nanaša na srečo. V začetku sem na kratko predstavila dva največja pristopa k obravnavanju koncepta sreče, in sicer hedoničen in eudaimoničen pogled na srečo ter na kratko opisala dejavnike in posledice sreče na splošno. V nadaljevanju sem se posvetila pojasnitvi vloge sreče na delovnem mestu. Začela sem s pregledom glavnih

konstruktov sreče na delovnem mestu. Razložila sem, kateri dejavniki vplivajo na srečo zaposlenih pri delu in kakšne posledice sreča prinaša organizacijam. Na kratko sem predstavila tudi nekaj tehnik na ravni posameznika in organizacije za spodbujanje sreče na delovnem mestu. Poglavje sem zaključila s pojasnitvijo povezave med avtentičnim vodenjem in srečo, ki temelji na znanstvenih izsledkih.

V **tretjem poglavju** sem z multimetodološko raziskavo ugotavljala prisotnost avtentičnega vodenja in sreče v izbranem podjetju ter obstoj povezave med izbranimi konceptoma. Poglavje sestavljajo predstavitev podjetja, obrazložitev zasnove raziskovanja in metodologije, analiza in interpretacija rezultatov, zaključne ugotovitve ter priporočila vodstvu.

Dosegla sem **osnovni cilj** in **pomožne cilje** magistrskega dela ter na primeru izbranega podjetja potrdila **temeljno tezo**, ki pravi, da je sreča moderator povezave med avtentičnim vodenjem in razvojem avtentičnih sledilcev, in sicer na način, da je vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih sledilcev močnejši, ko je nivo sreče višji. Odgovorila sem tudi na vsa zastavljena **raziskovalna vprašanja**. Ugotovila sem, da je prisotnost avtentičnosti vodij v izbranem podjetju srednje visoka. Kljub temu, da vodje samega koncepta ne poznajo, posedujejo mnoge lastnosti avtentičnih vodij. V povprečju so zaposleni na delovnem mestu srečni. Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na njihovo srečo, so medsebojni odnosi s sodelavci. V izbranem podjetju obstaja korelacija med srečo sledilcev in avtentičnim vodenjem, iz česar lahko sklepamo, da sreča na nek način pripomore k večjemu vplivu vodje na sledilce. V podjetju se zavedajo prispevka sreče zaposlenih pri doseganju organizacijskih ciljev, zato izvajajo različne tehnike za spodbujanje sreče, kot so skrb za osebni in profesionalni razvoj ter zdravje zaposlenih, aktivnosti za zmanjševanje stresa ter različne razvedrilne aktivnosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology, 91*, 567–578.
2. Argyle, M. (1999). Causes and correlates of happiness. V D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (ur.), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology*, 353–373. New York: Russell Sage Foundation.
3. Avey, J., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 48–70.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.
5. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801–823.
6. Bandura, A. (2008). An agentic perspective on positive psychology. V S. J. Lopez (ur.), *Positive psychology: Exploring the best in people*, 167–196. Westport: Greenwood Publishing Company.
7. Basch, J., & Fisher, C. D. (1998). Affective job events-emotions matrix: a classification of work events and associated emotions. *School of Business Discussion Paper, 65*, 1–16.
8. Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration, 32*(2), 4–17.
9. Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
10. Bowling, N. A., Beehr, T. A., Wagner, S. H., & Libkuman, T. M. (2005). Adaptation-level theory, opponent process theory, and dispositions: an integrated approach to the stability of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1044–1053.
11. Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology, 36*(8), 917–927.
12. Cacioppe, R., & Albrecht, S. (2000). Using 360° Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills. *Leadership & Organization Development Journal, 8*, 390–404.
13. Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perception matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 605–619.
14. Chappelow, C. T. (2004), 360-Degree Feedback. V C. D. McCauley & E. Van Velsor (ur.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, 58–94. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Choi, Y., & Lee, D. (2014). Psychological capital, Big Five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 29*(2), 122–140.

16. 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.
17. Corr, P. J., & Gray, J. A. (1996). Attributional style as a personality factor in insurance sales performance in the UK. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, *69*, 83–87.
18. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, *47*(4), 819–842.
19. David, S. A., Boniwell, I., & Conley Ayers, A. (2013). Introduction. V S. A. David, I. Boniwell & A. Conley Ayers (ur.), *The Oxford Handbook of Happiness* (str. 1–8). Oxford: University Press.
20. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, *125*, 276–302.
21. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
22. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 611–628.
24. Dugan, P.A. & Bhindi, N. (1997). Authenticity in leadership: an emerging perspective. *Journal of Educational Administration*, *35*(3), 195–209.
25. Endrissat, N., Müller, W.R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, *25*(3), 207–220.
26. Erickson, R.J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, *18*, 121–144.
27. Everard, B., & Morris, G. (1996). *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
28. Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, *12*, 384–412.
29. Fredrickson, B. L. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*, *91*, 330–335.
30. Fredrickson, B. L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. V P. Devina & A. Plant (ur.), *Advances in Experimental Social Psychology*, str. 1–46. Oxford: Academic Press.
31. Fredrickson, B. L., & Levenson, R. W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition and Emotion*, *12*, 191–220.
32. Fritz, C., & Sonnetag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: a look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, *35*(1), 94–111.
33. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 343–372.

34. Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145.
35. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Performance Gains Trough Positive Organizational Behaviour and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
36. Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392.
37. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
39. Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325.
40. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. S. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *The Oxford Handbook of positive psychology*, 382–394. Oxford: Oxford University Press.
41. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
42. History of Happiness. Najdeno 13. novembra 2017 na spletnem naslovu <http://www.pursuit-of-happiness.org/history-of-happiness/>
43. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
44. Isen, A. M., & Reeve, J. (2006). The Influence of Positive Affect on Intrinsic and Extrinsic Motivation: Facilitating Enjoyment of Play, Responsible Work Behavior, and Self-Control. *Motivation and Emotion*, 29(4), 297–325.
45. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–661.
46. Johnson, S. K. (2008). I second that emotion: effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19, 1–19.
47. Johnson, S. K. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 814–821.
48. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits–self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability–with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
49. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
50. Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 167–172.

51. Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254–284.
52. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
53. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, *21*(1), 64–74.
54. Lapierre, L. M., Naidoo, L. J., & Bonaccio, S. (2012). Leaders' relational self-concept and followers' task performance: Implications for mentoring provided to followers. *The Leadership Quarterly*, *23*, 766–774.
55. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: a cross-level study. *Journal of Management*, *41*(6), 1677–1697.
56. Leung, A. S. M., Cheung, Y. H., & Liu, X. (2011). The relations between life domain satisfaction and subjective well-being. *Journal of Managerial Psychology*, *26*(2), 155–169.
57. Levine, L. J. (1997). Reconstructing memory for emotions. *Journal of Experimental Psychology General*, *126*, 165–177.
58. Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
59. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, *16*, 57–72.
60. Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, *47*(1), 45–50.
61. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, *131*(3), 803–855.
62. Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: the architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, *9*(2), 111–131.
63. Marič, M., Gerdej, T., Penger, S., Jereb, E., Žnidaršič, J., & Đurica, N. (2013). Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership. *Organizacija*, *46*(2), 55–63.
64. May, D. R., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, *32*, 247–260.
65. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, *20*, 709–734.
66. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, *16*, 441–457.
67. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 1321–1339.

68. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, S., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
69. Murray, K., Toulson, P., & Legg, S. (2011). Generational cohorts' expectations in the workplace: A Study of New Zealanders. *Journal of Human Resources*, 49(4), 4 2011, 476–493.
70. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
71. Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A. Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389–416.
72. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja: OZ*, 14(1/2), 4–11.
73. Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44–55.
74. Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25–41.
75. Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy for Management Executive*, 13(2), 37–48.
76. Proudfoot, J. G., Corr, P. J., Guest, D. E., & Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality & Individual Differences*, 46, 147–153.
77. Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
78. Ravitch, S. M. & Mittenfelner Carl, N. (2016). *Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological*. USA: SAGE Publications, Inc.
79. Revans, R. W. (2008). *ABC of Action Learning*. Aldershot: Gower.
80. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
81. Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296–320.
82. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
83. Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
84. Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A., & Watakakosol, R. (2013). Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees. *Proceedings of The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences*, 394–399.
85. Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
86. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.



87. Seligman, M. E. P. (2017). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment*. London: Nicholas Brealey Publishing.
88. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, *16*, 395–417.
89. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, *4*, 577–594.
90. Shen, W., & Cannella, A. A. (2002). Revisiting the performance consequences of CEO succession: the impacts of successor type, post-succession senior executive turnover and departing CEO tenure. *The Academy of Management Journal*, *45*(4), 717–733.
91. Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, *5*, 230–241.
92. Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. (2005). *The Enthusiastic Employee*. New Jersey: Wharton School Publishing.
93. Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, *60*, 570–585.
94. Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, *12*(5), 264–271.
95. Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: a test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly*, *38*, 304–331.
96. Šarotar Žižek, S., Treven, S., & Mulej, M. (2014). *Psihično dobro počutje zaposlenih*. Maribor: IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
97. *Theory of work adjustment*. Najdeno 12. novembra 2017 na spletnem naslovu [https://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories\\_twa.pdf](https://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf)
98. Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, *11*(1), 28–44.
99. Van den Bosch, R., & Taris, T. W. (2014). Authenticity at work: Development and validation of an individual authenticity measure at work. *Journal of Happiness Studies*, *15*(1), 1–18.
100. Veenhoven, R. (2013). Notions of good life. V S.A. David, I. Boniwell & A. Conley Ayers (ur.), *The Oxford Handbook of Happiness* (str. 161–173). Oxford: University Press.
101. 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.
102. 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.
103. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, *21*, 901–914.

104. Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
105. Waterman, A. S. 1993. Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691.
106. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
107. Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: University of Minnesota.
108. Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889–900.
109. Wright, T. A., Larwood, L., & Denney, P. J. (2002). The different 'faces' of happiness - unhappiness in organizational research: Emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity, and psychological well-being as correlates of job performance. *Journal of Business and Management*, 8(2), 109–126.
110. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
111. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2013). Managing psychological capital in organizations: Cognitive, affective, conative, and social mechanisms of happiness. V S.A. David, I. Boniwell & A. Conley Ayers (ur.), *The Oxford Handbook of Happiness*, 751–766. Oxford: University Press.
112. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/2009-UPB, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013; *Odl.US*: U-I-311/11-16, 82/2013, 55/2015, 15/2017.
113. Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 371–399.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Generacijske razlike pričakovanj na delovnem mestu.....	1
Priloga 2: Deset najpogosteje doživetih čustev na dnevni ravni.....	2
Priloga 3: Zasnova atributivnega programa usposabljanja.....	3
Priloga 4: Povzetek intervjuja z vodjo oddelka.....	4
Priloga 5: Vprašalnik za sledilce.....	10
Priloga 6: Vprašalnik za vodje oddelkov.....	14
Priloga 7: Vprašanja za intervju z vodjo oddelka.....	18
Priloga 8: Izgled anketnega vprašalnika za sledilce v spletnem orodju 1ka.....	19
Priloga 9: Izgled anketnega vprašalnika za vodje oddelkov v spletnem orodju 1ka.....	20



## PRILOGA 1: Generacijske razlike pričakovanj na delovnem mestu

Tabela 1: Generacijske razlike pričakovnanj na delovnem mestu

	GENERACIJA			
	Tradicionalisti 1937 – 1945	Baby Boom 1946 – 1964	X 1965 – 1984	Y 1985 – 2005
<b>Letnica rojstva</b>	1937 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1984	1985 – 2005
<b>ZNAČILNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- služba za celo življenje/varnost zaposlitve</li> <li>- dobro delo se izplača</li> <li>- zvesti</li> <li>- plačujejo takse</li> <li>- spoštujejo avtoriteto</li> <li>- vojaški stil vođenja od zgoraj navzdol</li> <li>- povratna informacija: nobena informacija ni dobra informacija</li> <li>- delovno etiko gradijo na predanosti</li> <li>- odgovornost in usklajenost</li> <li>- paternalistična zaposlitev</li> <li>- odnosi</li> <li>- strukturirane poklicne poti</li> <li>- predani</li> <li>- denar kot merilo napredka in potrditve</li> <li>- prizadevajo si za moč in status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- živijo za delo (deloholiki)</li> <li>- tekmovalni</li> <li>- plačujejo takse</li> <li>- usmerjeni v odnose in rezultate</li> <li>- dobri mentorji</li> <li>- prizadevajo si za samo izpolnitev</li> <li>- povratna informacija: enkrat na leto</li> <li>- od managerjev pričakujejo, da jih vodijo</li> <li>- prepoznavnost je ključ do uspeha</li> <li>- uspeh merimo s statusom in plačo</li> <li>- zvesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podjetniški</li> <li>- pričakujejo ravnotežje med življenjem in delom</li> <li>- zvestoba po načelu ravno pravi čas (angl. <i>just-in-time loyalty</i>)</li> <li>- računalniška pismenost</li> <li>- sprejemajo raznolikost</li> <li>- želijo hitre povratne informacije</li> <li>- pričakujejo izboljšanja svojih sposobnosti in poklicno napredovanje</li> <li>- želijo fleksibilnost</li> <li>- ne uspevajo v hierarhičnih okoljih</li> <li>- iščejo možnosti za sodelovanje pri sprejemanju odločitev</li> <li>- iščejo zabavno na delovnem mestu</li> <li>- multitaskerji</li> <li>- samostojni</li> <li>- nagrajevanje glede na produktivnost, ne delovni staž</li> <li>- prilagajanje spremembam</li> <li>- cinični</li> <li>- želijo avtonomijo</li> <li>- iščejo delo, ki prinaša smisel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nagrada za trud, ne za uspešnost</li> <li>- multitaskerji</li> <li>- stremijo k učenju in izboljševanju spretnosti</li> <li>- pričakujejo, da bodo vedeli, kaj njihovo delo doprinaša k širši sliki</li> <li>- nagrajevanje glede na zasluge, ne delovni staž</li> <li>- pričakujejo usposobljene managerje</li> <li>- uspevajo v spremembah</li> <li>- pričakujejo pravičnost</li> <li>- zahtevajo ravnotežje med življenjem in delom</li> <li>- iščejo timsko delo</li> <li>- tehnološka pismenost</li> <li>- želijo stalno povratno informacijo</li> <li>- sprejemajo drugačnost</li> <li>- iščejo delo, ki prinaša smisel</li> <li>- spoštovanje mora biti prisluženo</li> <li>- samozavestni</li> <li>- pričakujejo, da bodo pogosto zamenjali delovno mesto</li> <li>- se sprašujejo o stvareh</li> <li>- iščejo družbeno odgovorne organizacije</li> <li>- radi imajo raznolikost</li> <li>- želijo gibljiv delovni čas</li> <li>- želijo priložnosti za poklicni razvoj/napredovanje</li> </ul>

Vir: K. Murray et al., *Generational cohorts' expectations in the workplace: A Study of New Zealanders*, 2011, str.479.

## PRILOGA 2: Deset najpogosteje doživetih čustev na dnevni ravni

Tabela 2: Deset najpogosteje doživetih čustev na dnevni ravni

ČUSTVO	OKOLIŠČINE	INTERPRETACIJA OKOLIŠČIN	NAGNENJA	REZULTATI
<b>1. LJUBEZEN</b> ( <i>angl. love</i> )	deležen si izrazov ljubezni, pozornosti	združuje več pozitivnih čustev	igrivost, raziskovanje, uživanje, sanjarjenje, itn.	zaupanje, povezanost, skupnost, zdravje
<b>2. RADOST</b> ( <i>angl. joy</i> )	v tvojem življenju gre nekaj izjemno dobro, mogoče celo bolje kot si pričakoval	situacija ti je znana, počutiš se varno, zaznavaš napredek	igrivost	pridobivanje sposobnosti, spretnosti, učenje
<b>3. HVALEŽNOST</b> ( <i>angl. gratitude</i> )	prejem altruističnega darila	zavedaš se, da se ti je nekaj dobrega zgodilo zato, ker se je nekdo potrudil in to naredil zate	kreativno (raz)dajanje	družbene vezi, sposobnost ljubiti, imeti rad
<b>4. SPOKOJNOST</b> ( <i>angl. serenity</i> )	trenutne razmere so ravno takšne kot morajo biti	v situaciji se počutiš varno, gotovo, za občutenje čustva ne potrebuješ veliko truda	uživanje trenutka, želja po ponovnem doživljanju čustva, miselni procesi	spremenjeni pogledi nase in na svet, pomaga pri prepoznavanju prioritete
<b>5. ZANIMANJE</b> ( <i>angl. interest</i> )	nekaj novega, nekaj česar ne poznaš, še ne znaš ali ne obvladaš	v situaciji se počutiš varno, vendar ti je nova in skrivnostna	raziskovanje, radovednost	pridobivanje znanja, energije
<b>6. UPANJE</b> ( <i>angl. hope</i> )	negativne okoliščine, zgodi se (ti) nekaj slabega	situacija sproži strah pred najhujšim, željo po boljšem	domiselnost, iznajdljivost	povečanje prožnosti v težkih situacijah
<b>7. PONOS</b> ( <i>angl. pride</i> )	dosežek (lahko ga dosežeš ti ali oseba, ki ti je pomembna)	dosežek, ki je v družbi, kulturi priznan, cenjen	razmišljanje o velikih ciljih, sanjah, motiviranost	doseganje novih dosežkov
<b>8. ZABAVA</b> ( <i>angl. amusement</i> )	»neresno družbeno neskladje«, neškodljiva nezgoda	situacija se ti zdi neškodljiva, zabavna, aktivnost se ti zdi smešna	smejanje v družbi, skupna spoznanja, uvidi	graditev prijateljskih vezi, ustvarjalnost
<b>9. NAVDIH</b> ( <i>angl. inspiration</i> )	prideš v stik z osebo, ki je na nekem področju odlična, dela dobro, ima izjemen talent	osebo vidiš kot vzornika, želiš biti bolj kot ona	sam želiš postati boljši – odličen	pridobivanje spretnosti, moralnosti
<b>10. OBČUDOVANJE</b> ( <i>angl. awe</i> )	prisostvuješ nečemu mogočnemu, veličini večjega obsega	prevzetost nad veličastnostjo, počutiš se majhnega v primerjavi z veličino tega, kar se dogaja	sprejemanje novega, prilagajanje	sebe zaznavaš kot del večje celote

Povzeto in prirejeno po B. L. Fredrickson, *Positive Emotions Broaden and Build, Ten Representative Positive Emotions*, 2013, str. 5.



### **PRILOGA 3: Zasnova atributivnega programa usposabljanja**

*Tabela 3: Zasnova atributivnega programa usposabljanja*

<b>Trajanje</b>	21h
<b>Struktura</b>	7 seminarjev x 3h, 1 seminar/teden
<b>Vsebina seminarjev</b>	Med srečanji naloge za spodbujanje preizkušanja strategij in njihove uporabe
<b>1</b>	Uvod v kognitivni model
<b>2</b>	Samodejne misli, postavljanje ciljev, upravljanje s časom, razčlenitev nalog
<b>3</b>	Zapisovanje misli, napake v razmišljanju, načrtovanje aktivnosti
<b>4</b>	Spreminjanje nesmiselnega razmišljanja
<b>5</b>	Dostopanje do globljih prepričanj, atributov
<b>6</b>	Atributivne dimenzije
<b>7</b>	Integracija strategij, načrtovanje ukrepov, preprečevanje ponovne vrnitve v stare miselne vzorce
<b>Tehnike usposabljanja</b>	Sokratovsko spraševanje, skupinske razprave, samo-opazovanje, eksperimentiranje, individualne in skupinske aktivnosti, naloge
<b>Potek seminarjev</b>	Povzetek prejšnjega seminarja Razprava o nalogah Predstavitev tematik/e seminarja Samostojne naloge in naloge v skupini Povratna informacija, razprava, refleksija Predstavitev tedenske naloge Povzetek seminarja Mnenje udeležencev o seminarju

*Vir: J. G. Proudfoot et al., Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover, 2009, str. 148.*

## **PRILOGA 4: Povzetek intervjuja z vodjo oddelka**

### **1. Kakšen je po vašem mnenju dober vodja, katere lastnosti in sposobnosti ga odlikujejo?**

Dober vodja mora biti strokovno usposobljen za delo, ki ga opravlja. Mora imeti sposobnost prepoznavanja kritičnih situacij in znati poiskati ustrezne rešitve. Pripravljen mora biti dopuščati mnenja drugih in se na podlagi vseh zbranih informaciji odločati o najboljši rešitvi. Prav tako je pomembno, da ima vodja človeško noto in zna prepoznati morebitno stisko posameznika, se z njim pogovoriti in mu pomagati po svojih najboljših močeh. S »človeškim« odnosom do svojih podrejenih si pri njih pridobi zaupanje in spoštovanje, kar posledično vodi v večjo motiviranost za delo in pripravljenost za sodelovanje.

### **2. Kako se vidite kot vodja (stil vodenja, odnosi z zaposlenimi, način komuniciranja)?**

Do svojih podrejenih skušam biti odprt in dostopen ter jim nuditi podporo in pomoč. Vedo, da lahko pridejo k meni v pisarno kadarkoli in zaradi česar, tudi če je zasebne narave. Kadar gre za problem povezan s službo, celo zahtevam, da pristopijo do mene, da se zadeva čimprej razreši. Poskušam imeti čim bolj enotna merila do vseh. Zaposlenim prisluhnem in sem mnenja, da ni neumnih predlogov in vprašanj. O njih se je le potrebno pogovoriti, razmisliti zakaj so dobri oziroma zakaj morda ne ter pridobljene informacije uporabiti za razvoj optimalne rešitve. Velikokrat se je že zgodilo, da smo prav na podlagi predloga zaposlenega kakšno dobro stvar uresničili. Popolnoma dostopna je tudi direktorica in so zaposleni pri njej dobrodošli kadarkoli.

### **3. Za avtentičnega vodjo je značilno, da njegovo vodenje temelji na lastnih vrednotah in prepričanjih. Kakšno vlogo imajo vaše osebne vrednote in prepričanja pri vašem vodenju?**

Pri meni kot vodji jo sigurno imajo. Imam svoja osebna prepričanja in se poskušam tudi v službi obnašati v skladu z njimi in svoje delo opravljati tako, da jih pri tem upoštevam. Zame je takšno pomembno prepričanje poštenost. V primeru, da je podrejeni do mene nepošten, bo pri meni izgubil zaupanje. Zaposleni vedo, da če kaj potrebujejo, lahko pristopijo do mene. Znotraj nekih postavljenih okvirjev se je veliko stvari mogoče dogovoriti, če zaposleni po pravici povedo, kaj želijo. Torej verjamem, da se osebna prepričanja, ideali in način obnašanja osebe doma prenesejo tudi v posameznikovo delovno okolje.

### **4. Ali se zavedate znanja, sposobnosti in šibkosti svojih zaposlenih?**

Sigurno ne poznam vseh tako dobro, kot bi želel. V proizvodnji so zaposleni ljudje različnih profilov, ki so strokovnjaki na svojih področjih. Nekateri imajo dokončane srednje in

tehnične šole, nekateri celo diplome. Eden od delavcev je več računalniškega dela, nekateri imajo dobra znanja strojništva in ker sam nisem strokovnjak s tega področja, so mnenja sodelavcev dragocena, da lahko skupaj sprejmemo boljše predloge za rešitve. Eden od delavcev govori tekoče špansko, eden romunsko, spet drugi rusko in ker poslujemo s celim svetom, nam njihovo znanje jezikov pride prav. Ves čas z enim ušesom in očesom spremljam, če se ponudi kakšna priložnost, kjer bi lahko njihova dodatna znanja uporabili. Sam tudi želim kar največ vedeti o tem, kaj moji podrejeni znajo in obvladajo. Kar se tiče pomanjkljivosti, če opazim, da je kdo od zaposlenih na nekem področju šibkejši, mu poskušam zagotoviti mentorstvo zaposlenega, ki je na tem področju najboljši v podjetju in gresta skupaj skozi postopke. Na tak način dobivamo dobre rezultate pa tudi ljudje se med seboj pomešajo in se s tem izboljšajo vezi med sodelavci in komunikacija znotraj podjetja. Vesel sem, kadar vidim, da gresta zaposlena, ki smo jih skupaj združili z namenom izpopolnjevanja znanj enega od njih, skupaj na kavo ali malico. Nismo ravno velik kolektiv, vendar je zame pomembno, da so sodelavci med seboj kolegi in delajo kolektivno.

#### **5. Na kakšen način razvijate njihove sposobnosti in talente?**

Podjetje organizira teambuildinge in piknike. Imamo tudi interna izobraževanja in predavanja z notranjimi in zunanjimi izvajalci, ki so običajno obvezna za vse, tudi če morda vse teme niso neposredno povezane z delovnim področjem vsakega posameznika. Verjamem, da ima vsaka akcija svojo reakcijo in da se lahko vsakdo nekaj novega nauči iz vsake teme in da vsaka takšna aktivnost prinaša tudi rezultate, kot so boljša povezanost med zaposlenimi, pogovor, spoznavanje vedenja zaposlenih v različnih situacijah, itd.

#### **6. Poznate morda tudi njihove sanje in strahove, kaj jih žene pri delu in v življenju na splošno?**

Zgodovino in ozadje nekaterih posameznikov dobro poznam, ker prihajamo iz istega kraja. Drugače pa so nekateri bolj zaprte školjke, drugi pa se s časom odprejo. Običajno mi zaposleni kaj o sebi povedo na neformalnih druženjih. Če gre za kakšne ideje, želje ali strahove, jih poskušam upoštevati ali razrešiti s pomočjo delavnic in izobraževanj. V primeru, da je nekoga strah opraviti neko nalogo, mu poiščem drugo zadolžitev ali pa mu zagotovim pomoč, da lahko svoje znanje izboljša in strah premaga. Pri tem se trudim biti diskreten, da posameznika ne izpostavljam. Glede na to, da se v našem podjetju ukvarjamo s kemijsko dejavnostjo, je še posebej bistveno, da zaposleni izrazijo svoje strahove in šibkosti, da skupaj poiščemo rešitev, da ne pride do nepotrebnih nesreč. Za uspešno delovanje v podjetju in dobre odnose je pomembno, da se do sodelavcev obnašas kot človek. Menim, da mi zaposleni zaupajo tudi zato, ker me ne dojemajo kot tirana, temveč bolj kot sebi enakega.

**7. Ali se vam zdijo odnosi med zaposlenimi pomembni? Kakšni so odnosi med zaposlenimi v vašem podjetju (odprti, trajni, iskreni, polni zaupanja)?**

Direktorica podjetja redno hodi v proizvodnjo in se ustavlja v pisarnah ter zaposlene spodbuja, da postavljajo vprašanja, na katera vestno odgovarja. Tudi če se ji vprašanja morda ne zdijo upravičena, reagira profesionalno in odgovori s primernim tonom in retoriko. Prav tako imamo vse pisarne v istem nadstropju, kjer so razporejene ena zraven druge, tako da se morajo zaposleni z različnih oddelkov redno srečevati in pogovarjati. V preteklosti je bilo glavno komunikacijsko orodje elektronska pošta in dogajalo se je, da informacije do zaposlenih niso prihajale pravočasno. Zdaj pa spodbujamo, da zaposleni, ki potrebuje kakšno informacijo, stopi direktno do osebe, ki to informacijo ima, in tako stvari hitreje tečejo.

Smo relativno majhen kolektiv in vsi se vsaj bežno poznamo med seboj. Nekateri zaposleni so med seboj kolegi, nekateri dobri prijatelji, nekateri pa se ne razumejo najbolje. Ne glede na njihove odnose v zasebnem življenju, pričakujem, da se bodo na delovnem mestu obnašali profesionalno in bodo med seboj sodelovali. Morebitne osebne zamere je treba postaviti na stran, najti način za dobro medsebojno komunikacijo in delo dobro opraviti. Sem pa vesel, kadar vidim, da se zaposleni med seboj razumejo, pohecajo in pogovarjajo tudi z zaposlenimi iz drugih oddelkov in hierarhičnih ravni. K dobrim odnosom veliko pripomorejo teambuildingi, kjer imajo zaposleni priložnost, da se pogovarjamo in bolje spoznamo tudi ljudi, ki jih morda pri delu ne srečujemo tako pogosto.

**8. Kakšen pomen pripisujete vznujanju upanja in optimizma oziroma nasploh razvoju pozitivnih čustev pri zaposlenih? Mislite, da so tovrstni elementi prisotni med vašimi zaposlenimi? Na kakšen način jih spodbujate, če jih?**

Sam svojim podrejenim ne dajem nobenega lažnega upanja in praznih obljub, ki jih ne morem uresničiti, saj s tem lahko porušim vse mostove zaupanja, ki smo jih postavili do sedaj. Menim pa, da je upanje pomembno, čeprav pri nas večkrat raje govorimo o ciljih. Zaposlenim tudi vedno povemo, kadar pričakujemo, da se bo v prihodnjem mesecu povečal obseg dela in bomo imeli delovno soboto. Če vnapej pojasnimo zakaj in kdaj bo dodatni delovni dan, s tem preprečimo nepotrebno slabo voljo. Vseeno pa kdaj pride do nepredvidene situacije, ko je treba neko zadevo narediti takoj in odreagirati profesionalno, vendar se trudimo, da se takšni primeri zgodijo izjemoma. Podjetje ima proizvodne enote tudi drugje po svetu, prednost naše enote pa je fleksibilnost in zato moramo to našim naročnikom tudi zagotavljati. Svoje podrejene tudi pohvalim za dobro opravljeno delo in jim dam povratno informacijo, če so dosegli pričakovane cilje podjetja. Zaposleni so v glavnem pozitivni, vendar nihče ni ves čas dobre volje. Včasih je luna, ima nekdo slab dan ali pa težave v zasebnem življenju. Če vemo, da ima eden od zaposlenih težave in rabi pomoč, potem kot kolektiv stopimo skupaj in mu pomagamo.

## **9. Kakšne so v vašem podjetju prakse glede refleksije, cenjenja dela, priznanja za uspešnost in podajanja povratnih informacij?**

Kadar ekipa uspešno opravi kakšen izreden projekt, grem do vsakega posameznika, ki je pri njem sodeloval, ne glede na oddelek s katerega prihaja, in se mu zahvalim za dobro opravljeno delo. Kljub temu, da nagrada ni denarna, pohvala pomeni veliko. Imamo tudi nabiralnik, kamor lahko zaposleni oddajo svoje predloge. Dober predlog, ki se ga v podjetju realizira, se nagradi z nekaj 10€. Opažam, da zaposleni velikokrat predloge povedo že sproti in se ne borijo za 10€ nagrade, temveč so zadovoljni, da lahko nekaj prispevajo. Veliko zaposlenim pomeni tudi, da jim pojasnim, zakaj so dobili določeno nalogo ali zakaj mora biti opravljena posebej kakovostno ali hitro. Kadar razumejo ozadje, lažje opravijo zahtevno nalogo. Po opravljenem delu pa jim dam tudi povratno informacijo. Na primer, za naročnika s Češke smo opravili posel in nam je poslal zahvalno elektronsko sporočilo, ki sem ga natisnil in odnesel zaposlenim v proizvodnjo, da so si ga lahko prebrali. Na tak način zaposleni dobijo potrditev, da je njihov trud prispeval k razvoju rešitve in da je njihovo delo pomembno in ima smisel. V podjetju veliko damo tudi na to, da smo fleksibilni. Na primer, za določene naloge v proizvodnji svojim podrejenim podam okvirna navodila, potem pa se medfazno sami dogovorijo, kako bodo zadevo izpeljali in včasih kakšno stvar izvedejo bolje, kot sem pričakoval. Imajo izkušnje in nove ideje samo pozdravljam in pohvalim, pri čemer poskrbim, da sta zagotovljeni ustrezna varnost in kakovost izdelka.

## **10. Kaj za vas pomeni sreča na delovnem mestu? Kaj so po vašem mnenju glavni dejavniki, ki vplivajo na srečo zaposlenih v podjetju?**

Sam sem srečen takrat, ko stvari potekajo tako, kot sem si jih zamislil in načrtoval oziroma bolje. Takrat, ko sodelavci z vseh oddelkov samoiniciativno prepoznajo kritične situacije in možne izboljšave. Srečen sem, kadar grem domov in vem, da so bile tekom dneva stvari narejene tako, kot smo se dogovorili, da ni bilo poškodb in slabe volje. Meni je bolj kot denar pomembno, da se naloga opravi najbolj optimalno, kot se lahko. Nesrečen pa sem, če vem, da bi se neka stvar lahko naredila bolje, pa se ni. V takem primeru se z odgovornimi posamezniki pogovorim, jim pokažem in dokažem, zakaj zadeva ni bila narejena v redu in kaj bi bilo potrebno v prihodnje spremeniti. Tako tudi vidijo, da spremljam njihovo delo. Drugače pa mislim, da je sreča za vsakega posameznika nekaj drugega. Nekateri so srečni, ker dobijo okusno malico ali večji delež hrane za malico. V podjetju zato organiziramo zdrave zajtrke. Vsak dan ob 8.00 uri imamo odmor in malico za vse, kjer dobijo obrok in lahko tudi malo poklepetajo, kar je zaposlenim všeč in so potem bolj veseli in nasmejani.

## **11. Ali menite, da sreča zaposlenih vpliva na njihov razvoj in posledično na uspešnost podjetja? Če da, na kakšen način?**

Mislím, da je pomembna. Ne samo sreča v podjetju, temveč tudi sreča doma. Nekdo, ki ima v zasebnem življenju stvari urejene in mu gre dobro (npr. družina, otroci, osebni cilji, avto, hobiji, itd.), bo tudi v službi bolj zadovoljen. Nekdo, ki ima doma težave (npr. bolezen, ločitev, smrt v družini), bo tudi v službi bolj nesrečen. Redko kdo je takšen profesionalec, da lahko popolnoma loči zasebno življenje od službenega, vsakdo prinese na delo svoj »nahrbtnik«. Velja tudi obratno, če so v službi stvari urejene in je oseba v pri delu zadovoljna, bo to pripomoglo k sreči doma. V podjetju torej lahko vplivamo na težave, ki nastanejo na delovnem mestu in jih poskušamo rešiti, da ne povzročajo nepotrebne slabe volje med zaposlenimi. Sem mnenja, da se sreča zaposlenih definitivno odraža na uspešnosti podjetja. Če so ljudje slabe volje in nezadovoljni, ne moreš pričakovati, da bo produktivnost na želeni ravni. Ljudje moramo biti z dušo in pametjo pri stvari, saj nismo roboti.

## **12. Ali se kot vodja in v podjetju na splošno trudite za spodbujanje sreče zaposlenih? Na kakšen način?**

Kot vodja se trudim po najboljših močeh, da podpiram zadeve, ki so zaposlenim pomembne. Vsak dan sem po nekaj ur prisoten v proizvodnji, kjer delegiram naloge in vsakega posameznika vprašam, če je vse v redu, če kaj potrebuje in po potrebi priskrbim pomoč oziroma pomagam poiskati rešitev. Imamo tudi knjigo, kamor vpisujemo morebitne težave, ki se pojavijo med delovnim procesom. Te stvari poskušamo reševati sproti in učinkovito, s tem zaposlenim omogočimo kakovostno delo in jim pokažemo, da jih upoštevamo ter da so enakovredni in sprejeti. S tem tudi spodbujamo kreativno razmišljanje, ki vodi v nove ideje in izboljšave.

Organiziramo tudi razna izobraževanja, delavnice, piknike in teambuildinge, kjer poskušamo združiti prijetno s koristnim. Običajno pripravimo neko poučno vsebino, zraven pa organiziramo razvedrilno aktivnost. S takšnimi dogodki skušamo zaposlenim približati nove ideje ali filozofije na prijazen način. Dvakrat mesečno imamo v podjetju masaže vratnega dela in hrbta, ki trajajo 15 min na osebo in so jih zaposleni dobro sprejeli. Rezultat uvedbe masaž se odraža tudi na zmanjšanem številu bolniških odsotnosti. Imamo tudi aktivne točke v podjetju, kot je košarka. Dekleta iz laboratorija in pisarn se pogosto dobivajo ob 13.00 uri na kratki petminutni telovadbi, kjer se razgibajo, sprostijo in malo poklepetajo. Imeli smo tudi delavnice na temo raztegovanja na delovnem mestu. Dvakrat letno pridejo v podjetje zdravstveni strokovnjaki in zaposlenim izmerijo sladkor, holesterol in krvni pritisk. Poleg rednih zdravniških pregledov imamo tudi biomonitoring, kjer se preverja spremembe v organizmu, s čimer se odkrije morebitna prisotnost nevarnih snovi. Delujemo preventivno, saj se ukvarjamo s kemično dejavnostjo in so zato delavci bolj izpostavljeni. Na tak način

zagotavljamo zdravje zaposlenih in povratno informacijo za delavce, da so dobro zaščiteni, zaradi česar potem delajo boljše.

**13. Ali so po vašem mnenju zaposleni v vašem podjetju srečni? Na podlagi česa tako sklepate?**

Generalno mislim, da so srečni. Za večino je veliko vredno in znajo ceniti, da so zaposleni v podjetju, kjer so redne plače, regres in prispevki. Poleg tega na zadovoljstvo vplivajo tudi dodatne aktivnosti ob samem poslu, kot so na primer zajtrki in dobri odnosi med zaposlenimi. Menim celo, da bi se nekateri zaposleni, ki so iz podjetja iz različnih razlogov odšli, želeli vrniti nazaj, ker so pri nas dobri delovni pogoji. Plače pri nas niso najvišje, vendar tudi niso tako slabe in mislim, da so zaposleni kar zadovoljni. Sam nikoli temu nisem rekel sreča, opažam pa, da so zaposleni bolj motivirani in povezani.

**14. Ali bi želeli na temo vodenja in sreče v vašem podjetju še kaj izpostaviti?**

Vodja mora biti odprt za vse in pripravljen priznati napako, če se je zmotil, ker motiti se je človeško. Vodja, ki misli, da je nezmotljiv, in je zato, ker je vodja pomembnejši od drugih, ne bo vodja dolgo časa in ne bo uspešen.

## PRILOGA 5: Vprašalnik za sledilce

Pozdravljeni,

sem Anja Krajnik, študentka programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in sreče na delovnem mestu. Želim ugotoviti ali je vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih sledilcev v vašem podjetju močnejši, ko je nivo sreče višji.

Pred vami so trije sklopi vprašanj, ki se nanašajo na avtentično vodenje in srečo na delovnem mestu. Prosim vas, da po razmisleku ocenite svoje strinjanje s trditvami od 1 do 5 in odgovorite na vprašanja, kjer je to potrebno. Vaši odgovori bodo anonimni, zato bodite pri odgovarjanju iskreni. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

### I. Sklop: avtentično vodenje

*Pri sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami o lastnostih vašega vodje.*

*1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.*

LASTNOSTI VAŠEGA VODJE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vodja ima pozitiven odnos do dela in sodelavcev.	1	2	3	4	5
2. Vodja je optimističen in ima močno samopodobo – močan “jaz”.	1	2	3	4	5
3. Vodja vliva upanje za uspešen razvoj rešitev.	1	2	3	4	5
4. Vodja gradi zaupanje med sodelavci.	1	2	3	4	5
5. Vodja ima visoko psihološko podporo sodelavcev.	1	2	3	4	5
6. Vodja ima visoko stopnjo osebnega samospoštovanja.	1	2	3	4	5
7. Vodja je osredotočen predvsem na iskanje pozitivnih vrednot pri sodelavcih.	1	2	3	4	5
8. Z vodjo se osebno identificiram (imava “enak pogled na svet”).	1	2	3	4	5



## II. Sklop: lasten pozitivni psihološki kapital

Pri sklopu vprašanj o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Prepričan sem, da lahko uresničim svoje delovne cilje.	1	2	3	4	5
2. Verjamem, da se pri delu za vsako težavo najde rešitev.	1	2	3	4	5
3. Pri doseganju ciljev sledim prepričanju: »Kjer je volja, tam je pot.«	1	2	3	4	5
4. Nič mi ne vzame poguma, pripravljen sem se soočiti s težavami pri delu.	1	2	3	4	5
5. Verjamem, da lahko uspešno delam pod pritiskom in v zahtevnih okoliščinah.	1	2	3	4	5
6. Verjamem, da vse težave, ki se pojavijo pri delu, lahko prinesejo kaj dobrega.	1	2	3	4	5
7. Ko imam zastavljene cilje in načrt za delo, se osredotočim na doseganje ciljev.	1	2	3	4	5
8. Čeprav se zaradi velike odgovornosti na delovnem mestu počutim neprijetno, lahko uspešno nadaljujem delo.	1	2	3	4	5

### III. Sklop: sreča na delovnem mestu

V sklopu vprašanj o sreči so navedene trditve, ki označujejo stopnjo vašega zadovoljstva s posameznimi vidiki vašega delovnega mesta.

1 = zelo nezadovoljen; 2 = nezadovoljen; 3 = niti nezadovoljen niti zadovoljen; 4 = zadovoljen; 5 = zelo zadovoljen.

Moje zadovoljstvo z naslednjimi vidiki mojega delovnega mesta:	Zelo nezadovoljen (1)	Nezadovoljen (2)	Niti nezadovoljen niti zadovoljen (3)	Zadovoljen (4)	Zelo zadovoljen (5)
1. Priložnost, da naredim kaj za druge.	1	2	3	4	5
2. Svoboda lastne presoje pri delu.	1	2	3	4	5
3. Možnost opravljanja dela, ki ni v nasprotju z mojimi moralnimi načeli.	1	2	3	4	5
4. Možnost samostojnega dela.	1	2	3	4	5
5. Možnost opravljanja raznolikih delovnih nalog.	1	2	3	4	5
6. Priložnost, da vodim in usmerjam sodelavce.	1	2	3	4	5
7. Možnost uporabe svojih sposobnosti pri delu.	1	2	3	4	5
8. Možnost dobrega statusa v družbi.	1	2	3	4	5
9. Ravnanje vodje z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
10. Izvajanje politik podjetja v praksi.	1	2	3	4	5
11. Stalnost moje zaposlitve.	1	2	3	4	5
12. Plača in količina dela, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
13. Delovni pogoji.	1	2	3	4	5
14. Možnosti za napredovanje na tem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
15. Kompetentnost vodje pri odločanju.	1	2	3	4	5
16. Medsebojno razumevanje med sodelavci.	1	2	3	4	5
17. Priložnost, da preizkusim lastne metode dela.	1	2	3	4	5
18. Priznanje za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
19. Možnost, da sem na delu večino časa aktiven.	1	2	3	4	5
20. Občutek izpolnitve pri delu.	1	2	3	4	5

Naštejte 3 stvari, ki v vašem podjetju najbolj pripomorejo k vaši sreči na delovnem mestu.

---

Naštejte 3 stvari, ki bi jih v vašem podjetju lahko izboljšali, da bi bili bolj srečni na delovnem mestu.

---

### **Socio-demografska vprašanja**

*Obkrožite črko pred odgovorom.*

Oddelek:

- a) Planiranje
- b) Nabava
- c) Logistika
- d) Laboratorij
- e) Prodaja
- f) Finance
- g) Administrativne službe
- h) Drugo: \_\_\_\_\_

Hvala za sodelovanje!

*Povzeto in prirejeno po M. Marič et al., Human Resources Annual Interview as a Part of Authentic Leadership, 2013, str. 55–63; D. J. Weiss et al., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, 1967, str. 111; S. Sapyaprapa et al., Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees, 2013, str. 397–398.*

## PRILOGA 6: Vprašalnik za vodje oddelkov

Pozdravljeni,

sem Anja Krajnik, študentka programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in sreče na delovnem mestu. Želim ugotoviti ali je vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih sledilcev v vašem podjetju močnejši, ko je nivo sreče višji.

Pred vami so trije sklopi vprašanj, ki se nanašajo na avtentično vodenje in srečo na delovnem mestu. Prosim vas, da po razmisleku ocenite svoje strinjanje s trditvami od 1 do 5 in odgovorite na vprašanja, kjer je to potrebno. Vaši odgovori bodo anonimni, zato bodite pri odgovarjanju iskreni. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

### I. Sklop: avtentično vodenje

*Pri sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami.*

*1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.*

ZASE LAHKO TRDITE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Znam naštetih 3 svoje največje pomanjkljivosti.	1	2	3	4	5
2. Moja dejanja odražajo moje temeljne vrednote.	1	2	3	4	5
3. Druge povprašam za mnenje, preden sprejem odločitev.	1	2	3	4	5
4. Odprto delim svoje občutke z drugimi.	1	2	3	4	5
5. Znam naštetih 3 svoje največje prednosti.	1	2	3	4	5
6. Ne dopuščam, da bi skupinski pritisk vplival name.	1	2	3	4	5
7. Pazljivo prisluhnem idejam tistih, ki se z mano ne strinjajo.	1	2	3	4	5
8. Drugim pokažem, kdo sem kot oseba.	1	2	3	4	5
9. Iščem povratno informacijo drugih, da bi lažje razumel, kdo sem kot oseba.	1	2	3	4	5
10. Drugi vedo, kakšno je moje mnenje o kontroverznih problematikah.	1	2	3	4	5
11. Ne poudarjam svojega stališča na škodo drugih.	1	2	3	4	5
12. Redko se "lažno" predstavljam pred drugimi.	1	2	3	4	5
13. Sprejemam občutke, ki jih imam o sebi.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>ZASE LAHKO TRDITE:</b>	<b>Sploh se ne strinjam (1)</b>	<b>Se ne strinjam (2)</b>	<b>Se niti ne strinjam niti strinjam (3)</b>	<b>Se strinjam (4)</b>	<b>Povsem se strinjam (5)</b>
14. Pri vodenju izhajam iz svojih moralnih vrednot in načel.	1	2	3	4	5
15. Pozorno prisluhnem idejam drugih, preden sprejem odločitev.	1	2	3	4	5
16. Drugim priznam svoje napake.	1	2	3	4	5

*Obkrožite črko pred odgovorom.*

Ali ste seznanjeni s pojmom avtentično vodenje?

- a) Da
- b) Ne

Če ste odgovorili z da, kako bi ga opredelili?

---

---

## **II. Sklop: lasten pozitivni psihološki kapital**

*Pri sklopu vprašanj o lastnem pozitivnem psihološkem kapitalu na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami.*

*1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.*

<b>ZASE LAHKO TRDIM:</b>	<b>Sploh se ne strinjam (1)</b>	<b>Se ne strinjam (2)</b>	<b>Se niti ne strinjam niti strinjam (3)</b>	<b>Se strinjam (4)</b>	<b>Povsem se strinjam (5)</b>
1. Prepričan sem, da lahko uresničim svoje delovne cilje.	1	2	3	4	5
2. Verjamem, da se pri delu za vsako težavo najde rešitev.	1	2	3	4	5
3. Pri doseganju ciljev sledim prepričanju: »Kjer je volja, tam je pot.«	1	2	3	4	5
4. Nič mi ne vzame poguma, pripravljen sem se soočiti s težavami pri delu.	1	2	3	4	5
5. Verjamem, da lahko uspešno delam pod pritiskom in v zahtevnih okoliščinah.	1	2	3	4	5
6. Verjamem, da vse težave, ki se pojavijo pri delu, lahko prinesejo kaj dobrega.	1	2	3	4	5
7. Ko imam zastavljene cilje in načrt za delo, se osredotočim na doseganje ciljev.	1	2	3	4	5
8. Čeprav se zaradi velike odgovornosti na delovnem mestu počutim neprijetno, lahko uspešno nadaljujem delo.	1	2	3	4	5

### III. Sklop: sreča na delovnem mestu

V sklopu vprašanj o sreči so navedene trditve, ki označujejo stopnjo vašega zadovoljstva s posameznimi vidiki vašega delovnega mesta.

1 = zelo nezadovoljen; 2 = nezadovoljen; 3 = niti nezadovoljen niti zadovoljen; 4 = zadovoljen; 5 = zelo zadovoljen.

Moje zadovoljstvo z naslednjimi vidiki mojega delovnega mesta:	Zelo nezadovoljen (1)	Nezadovoljen (2)	Niti nezadovoljen niti zadovoljen (3)	Zadovoljen (4)	Zelo zadovoljen (5)
1. Priložnost, da naredim kaj za druge.	1	2	3	4	5
2. Svoboda lastne presoje pri delu.	1	2	3	4	5
3. Možnost opravljanja dela, ki ni v nasprotju z mojimi moralnimi načeli.	1	2	3	4	5
4. Možnost samostojnega dela.	1	2	3	4	5
5. Možnost opravljanja raznolikih delovnih nalog.	1	2	3	4	5
6. Priložnost, da vodim in usmerjam sodelavce.	1	2	3	4	5
7. Možnost uporabe svojih sposobnosti pri delu.	1	2	3	4	5
8. Možnost dobrega statusa v družbi.	1	2	3	4	5
9. Ravnanje vodje z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
10. Izvajanje politik podjetja v praksi.	1	2	3	4	5
11. Stalnost moje zaposlitve.	1	2	3	4	5
12. Plača in količina dela, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
13. Delovni pogoji.	1	2	3	4	5
14. Možnosti za napredovanje na tem delovnem mestu.	1	2	3	4	5
15. Kompetentnost vodje pri odločanju.	1	2	3	4	5
16. Medsebojno razumevanje med sodelavci.	1	2	3	4	5
17. Priložnost, da preizkusim lastne metode dela.	1	2	3	4	5
18. Priznanje za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
19. Možnost, da sem na delu večino časa aktiven.	1	2	3	4	5
20. Občutek izpolnitve pri delu.	1	2	3	4	5

### **Socio-demografska vprašanja**

*Obkrožite črko pred odgovorom.*

Oddelek:

- a) Planiranje
- b) Nabava
- c) Logistika
- d) Laboratorij
- e) Prodaja
- f) Finance
- g) Administrativne službe
- h) Drugo: \_\_\_\_\_

Hvala za sodelovanje!

*Povzeto in prirejeno po F. O. Walumbwa et al., Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, 2008, str. 89–126; D. J. Weiss et al., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, 1967, str. 111; S. Sapyaprapa et al., Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees, 2013, str. 397–398.*

## **PRILOGA 7: Vprašanja za intervju z vodjo oddelka**

1. Kakšen je po vašem mnenju dober vodja, katere lastnosti in sposobnosti ga odlikujejo?
2. Kako se vidite kot vodja (stil vodenja, odnosi z zaposlenimi, način komuniciranja)?
3. Za avtentičnega vodjo je značilno, da njegovo vodenje temelji na lastnih vrednotah in prepričanjih. Kakšno vlogo imajo vaše osebne vrednote in prepričanja pri vašem vodenju?
4. Ali se zavedate znanja, sposobnosti in šibkosti svojih zaposlenih? Na kakšen način razvijate njihove sposobnosti in talente? Poznate morda tudi njihove sanje in strahove, kaj jih žene pri delu in v življenju na splošno?
5. Ali se vam zdijo odnosi med zaposlenimi pomembni? Kakšni so odnosi med zaposlenimi v vašem podjetju (odprti, trajni, iskreni, polni zaupanja)?
6. Kakšen pomen pripisujete vzbujanju upanja in optimizma oziroma nasploh razvoju pozitivnih čustev pri zaposlenih? Mislite, da so tovrstni elementi prisotni med vašimi zaposlenimi? Na kakšen način jih spodbujate, če jih?
7. Kakšne so v vašem podjetju prakse glede refleksije, cenjenja dela, priznanja za uspešnost in podajanja povratnih informacij?
8. Kaj za vas pomeni sreča na delovnem mestu? Kaj so po vašem mnenju glavni dejavniki, ki vplivajo na srečo zaposlenih v podjetju?
9. Ali menite, da sreča zaposlenih vpliva na njihov razvoj in posledično na uspešnost podjetja? Če da, na kakšen način?
10. Ali se kot vodja in v podjetju na splošno trudite za spodbujanje sreče zaposlenih? Na kakšen način?
11. Ali so po vašem mnenju zaposleni v vašem podjetju srečni? Na podlagi česa tako sklepate?
12. Ali bi želeli na temo vodenja in sreče v vašem podjetju še kaj izpostaviti?



## PRILOGA 8: Izgled anketnega vprašalnika za sledilce v spletnem orodju 1ka

 **EnKlikANKETA**  
KOMPETENTNO O PODATKIH

0%  100%

### Avtentično vodenje in sreča na delovnem mestu

Pozdravljeni, sem Anja Krajnik, študentka programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in sreče na delovnem mestu. Želim ugotoviti ali je vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih sledilcev v vašem podjetju močnejši, ko je nivo sreče višji.

Pred vami so trije sklopi vprašanj, ki se nanašajo na avtentično vodenje in srečo na delovnem mestu. Prosim vas, da po razmisleku ocenite svoje strinjanje s trditvami od 1 do 5 in odgovorite na vprašanja, kjer je to potrebno. Vaši odgovori bodo anonimni, zato bodite pri odgovarjanju iskreni. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Naslednja stran

 **EnKlikANKETA**  
KOMPETENTNO O PODATKIH

0%  100%

### Avtentično vodenje in sreča na delovnem mestu

#### \*I. AVTENTIČNO VODENJE

Pri sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami o lastnostih vašega vodje.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Vodja ima pozitiven odnos do dela in sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja je optimističen in ima močno samopodobo - močan "jaz".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja vliva upanje za uspešen razvoj rešitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja gradi zaupanje med sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja ima visoko psihološko podporo sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja ima visoko stopnjo osebnega samospoštovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja je osredotočen predvsem na iskanje pozitivnih vrednot pri sodelavcih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z vodjo se osebno identificiram (imava "enak pogled na svet").	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PRILOGA 9: Izgled anketnega vprašalnika za vodje oddelkov v spletnem orodju Ika

 **EnKlikANKETA**  
KOMPETENTNO O PODATKIH


0%  100%

### Avtentično vodenje in sreča na delovnem mestu

Pozdravljeni, sem Anja Krajnik, študentka programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in sreče na delovnem mestu. Želim ugotoviti ali je vpliv avtentičnega vodenja na razvoj avtentičnih sledilcev v vašem podjetju močnejši, ko je nivo sreče višji.

Pred vami so trije sklopi vprašanj, ki se nanašajo na avtentično vodenje in srečo na delovnem mestu. Prosim vas, da po razmisleku ocenite svoje strinjanje s trditvami od 1 do 5 in odgovorite na vprašanja, kjer je to potrebno. Vaši odgovori bodo anonimni, zato bodite pri odgovarjanju iskreni. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

Naslednja stran

 **EnKlikANKETA**  
KOMPETENTNO O PODATKIH

0%  100%

### Avtentično vodenje in sreča na delovnem mestu

#### \* I. AVTENTIČNO VODENJE

Pri sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Znam naštetih 3 svoje največje pomanjkljivosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moja dejanja odražajo moje temeljne vrednote.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Druge povprašam za mnenje, preden se odločim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odrpno delim svoje občutke z drugimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znam naštetih 3 svoje največje prednosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazljivo prisluhnem idejam tistih, ki se z mano ne strinjajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne dopuščam, da bi skupinski pritisk vplival name.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugim pokažem, kdo sem kot oseba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drugi vedo, kakšno je moje mnenje o kontroverznih problematikah.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ne poudarjam svojega stališča na škodo drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redko se "lažno" predstavjam pred drugimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>