

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA AVTENTIČNEGA VODENJA NA DOSEGANJE  
CILJEV NA PRIMERU PODJETJA  
PORSCHE SLOVENIJA**

Ljubljana, maj 2016

MIRLINDA KRYEZIU KELMENDI

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Mirlinda Kryeziu Kelmendi, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza vpliva avtentičnega vodenja na doseganje ciljev na primeru podjetja Porsche Slovenija d.o.o., pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja(-ice): \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 AVTENTIČNO VODENJE</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Definicije avtentičnega vodenja</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Lastnosti avtentičnih vodij</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Značilnosti avtentičnega vodenja in ključni elementi</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 Vpliv psihološkega kapitala na ustvarjalnost</b> .....	<b>10</b>
1.4.1 Psihološki kapital kot napovedovalec ustvarjalnosti.....	11
1.4.2 Avtentično vodenje kot napovedovalec psihološkega kapitala.....	11
<b>1.5 Vpliv pozitivnosti vodje na pozitivnost in uspešnost sledilcev</b> .....	<b>13</b>
<b>1.6 Organizacijska kultura in avtentično vodenje</b> .....	<b>14</b>
<b>1.7. Potencialne pomanjkljivosti modela avtentičnega vodenja</b> .....	<b>15</b>
1.7.1 Samozavedanje.....	15
1.7.2 Uravnotežena obdelava .....	16
1.7.3 Ponotranjena moralna perspektiva .....	16
1.7.4 Relacijska transparentnost.....	17
<b>1.8 Avtentičnost kot pomemben element vodenja v 21. stoletju</b> .....	<b>17</b>
1.8.1 Ali biti avtentičen pomeni tudi biti pravičen?.....	19
1.8.2 Novi modeli avtentičnega vodenja .....	20
1.8.3 Vpliv avtentičnega vodenja na uspešnost skupin .....	21
1.8.4 Avtentično vodenje na več ravneh vodenja.....	21
<b>2 DOSEGANJE CILJEV</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 Postavljanje ciljev</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2 Ciljna usmerjenost</b> .....	<b>24</b>
2.2.1 Učna oz. mojstrska ter uspešnostna usmerjenost v doseganje ciljev .....	24
2.2.2 Vpliv ciljne usmerjenosti na inovativnost .....	25
2.2.3 Vpliv ciljne usmerjenosti na motiviranje ustvarjalnosti.....	27
2.2.3.1 Učna oz. mojstrska ciljna usmerjenost in ustvarjalnost .....	27
2.2.3.2 Uspešnostna ciljna usmerjenost in ustvarjalnost.....	28
<b>2.3 Pristopi sporočanja sporočil kot način motiviranja zaposlenih</b> .....	<b>28</b>
2.3.1 Vpliv sporočanja sporočil na motivacijo zaposlenih.....	30
2.3.2 Pristop sporočanja vizije .....	30

2.3.3 Pristop k postavljanju ciljev .....	31
<b>3 ŠTUDIJA PRIMERA: VPLIV AVTENTIČNEGA VODENJA NA DOSEGANJE CILJEV NA PRIMERU PODJETJA PORSCHE SLOVENIJA D. O. O. ....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Predstavitev podjetja Porsche Slovenija d.o.o.....</b>	<b>32</b>
3.1.1 Vloga uvoznika in položaj v trgovski mreži .....	33
3.1.2 Poslovna filozofija podjetja, načela, cilji in vizija .....	33
3.1.2.1 Glavni strateški cilji podjetja Porsche Slovenija d.o.o. ....	33
3.1.2.2 Vizija razvoja podjetja in poslovni model, ki zagotavlja konkurenčnost .....	33
3.1.3 Organigram podjetja.....	35
<b>3.2 Opredelitev metodologije in tehnike raziskovanja.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Analiza rezultatov raziskave .....</b>	<b>38</b>
3.3.1 Struktura anketirancev glede na spol .....	38
3.3.1.1 Vodje .....	38
3.3.1.2 Zaposleni .....	38
3.3.2 Struktura anketirancev glede na starost.....	39
3.3.2.1 Vodje .....	39
3.3.2.2 Zaposleni .....	39
3.3.3 Struktura anketirancev glede na izobrazbo .....	40
3.3.3.1 Vodje .....	40
3.3.3.2 Zaposleni .....	40
3.3.4 Zaznavanje avtentičnega vodenja v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.....	41
3.3.4.1 Avtentičnost vodje z vidika vodij.....	41
3.3.4.2 Avtentičnost zaposlenih z vidika vodij .....	43
3.3.4.3 Avtentičnost vodij z vidika zaposlenih .....	43
3.3.4.4 Avtentičnost zaposlenih z vidika zaposlenih .....	45
3.3.5 Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.....	46
3.3.6 Ciljna usmerjenost zaposlenih v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.....	47
<b>4 DISKUSIJA, OMEJITVE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE ....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Teoretični prispevki .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Praktična priporočila .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....</b>	<b>53</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>54</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>56</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost zaposlenih .....	10
Slika 2: Tristebni model avtentičnega vodenja .....	20
Slika 3: Organigram podjetja Porsche Slovenija d.o.o., Ljubljana .....	36
Slika 4: Struktura anketirancev glede na spol – vodje v % .....	38
Slika 5: Struktura anketirancev glede na spol – zaposleni v % .....	39
Slika 6: Struktura anketirancev glede na starost – vodje .....	39
Slika 7: Struktura anketirancev glede na starost – zaposleni .....	40
Slika 8: Struktura anketirancev glede na izobrazbo – vodje .....	40
Slika 9: Struktura anketirancev glede na izobrazbo – zaposleni .....	41
Slika 10: Povprečna ocena zaznanih lastnih avtentičnih lastnosti vodij .....	42
Slika 11: Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti zaposlenih –z vidika vodij .....	43
Slika 12: Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti vodij – z vidika zaposlenih .....	44
Slika 13: Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti zaposlenih – z vidika zaposlenih .....	45
Slika 14: Povprečna ocena ustvarjalnosti ter inovativnosti zaposlenih.....	46
Slika 15: Povprečna ocena ciljne usmerjenosti zaposlenih – učni oz. mojstrski pristop .....	47
Slika 16: Povprečna ocena ciljne usmerjenosti zaposlenih – uspešnostni pristop .....	48
Slika 17: Povprečna ocena ciljne usmerjenosti zaposlenih – pristop izogibanja uspešnosti .....	49

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti avtentičnega vodenja .....	9
Tabela 2: Korelacijska matrika med proučevanimi konstrukti .....	50



## UVOD

Današnji svet postaja vedno bolj nepredvidljiv in zapleten, tako da se vodje sodobnih organizacij nenehno soočajo z vedno novimi informacijami, ki jih morajo znati ovrednotiti in znova analizirati. Organizacije v tem stoletju se soočajo z vedno večjo zapletenostjo, do katere prihaja zaradi globalizacije in tehnoloških revolucij. Nov in bolj konkurenčen svet je poln strateških diskontinuitet, neravnotežij, konkurence, brisanja meja in potreb po vnovičnem odkrivanju, inovacijah in znanju. Ključ za delovno silo v 21. stoletju so vodstvene sposobnosti. Te sposobnosti mora imeti širši krog zaposlenih in ne le posamezniki, ki imajo vlogo vodje (O'Connell, 2014).

Dinamične spremembe in hiter razvoj današnjega globalnega gospodarstva so pripeljali do novih spoznanj in zavedanj, da so človeški viri nujno potreben pogoj za napredek podjetij. Proučevanje avtentičnega vodenja po letu 2004 je glavni izziv managementa učeče se organizacije (Avolio & Gardner, 2005).

Avtentično vodenje se od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje natančnega sloga vodenja, ki bi ga moral vodja prevzeti, temveč izpostavlja osebnost vodje, ki naj bi sledil svojemu značaju. Ključno za model avtentičnega vodenja je, da temelji na predpostavki, da avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo zaupanje (Dimovski et al., 2009).

Walumbwa et al. (2008) opredeljuje avtentično vodenje kot vzorec vedenja vodje, ki med delom s sledilci in ob spodbujanju njihovega razvoja črpa in spodbuja pozitivne psihološke zmožnosti ter pozitivno etično klimo, spodbuja večje samozavedanje, ponotranjenje moralne perspektive, uravnoteženo obdelavo informacij in relacijsko transparentnost svojega dela (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Glavna naloga vsake organizacije je doseči zaželeni končni cilj, zato je ključna naloga vodij v organizaciji motivirati in spodbuditi zaposlene, da sprejmejo končni cilj (Merljin et al., 2013). Za doseganje ciljev so pomembne kompetentno-relevantne naloge, h katerim stremijo posamezniki pri postavljanju ciljev (Yangyang, 2015). Eliot & McGregor (2001) sta predlagala, da bi doseganje ciljev lahko definirali z absolutnimi standardi znotraj posameznika (mojstrska usmeritev, angl. *mastery*) ali z normativnimi standardi med posamezniki (uspešnostna usmeritev, angl. *performance*).

V organizacijskih vedah se pojavlja vprašanje, zakaj zaposleni dobro opravljajo svoje delo in zakaj so zadovoljni s svojim delovnim mestom. Teorija doseganja ciljev in raziskave kažejo, da sta delovna uspešnost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu povezana z njihovo ciljno usmerjenostjo. Tradicionalno je bila največja pozornost dana dvema ciljnim usmeritvama, in sicer mojstrski in uspešnostni usmeritvi. Mojstrska usmeritev se osredotoča na razvoj kompetenc, pridobivanje znanja in zmožnost dati vse od sebe, medtem ko se uspešnostna usmeritev osredotoča na vzpostavitev lastne premoči nad drugimi (Janssen et al., 2004).

Teorija doseganja motivacije opisuje ciljno usmerjenost kot motivacijsko usmerjenost, ki vpliva na to, kako posamezniki pristopajo, razlagajo in se odzovejo na dosežene situacije. Ciljna usmerjenost odraža dvoje: samorazvoj prepričanj in kako ta prepričanja omogočajo posamezniku, da si razlaga svojem okolje in sodeluje z njim (Hirst et al., 2009).

**Namen** magistrskega dela je raziskati in razširiti znanje s področja avtentičnega vodenja in doseganja ciljev v podjetju ter na podlagi kvantitativne raziskave oblikovati priporočila za vodstvo podjetja. S proučevanjem znanstvenih vsebin s teh področij je namen naloge razširiti bazo teoretičnih ugotovitev, povezanih z avtentičnim vodenjem in doseganjem ciljev. S tem bom prispevala k razumevanju pomena načina vodenja za boljšo uspešnost podjetja pri doseganju ciljev. Teoretični del magistrskega dela bo izhodišče za proučitev obravnavanih konstruktov na podlagi kvantitativne raziskave v podjetju Porsche Slovenija d.o.o., s čimer bo magistrsko delo doprineslo svoj prispevek k znanosti.

Z raziskovanjem opisane problematike želim opozoriti na pomembnost uporabe avtentičnega vodenja kot stila vodenja, ki motivira zaposlene k boljšemu delu in posledično k doseganju ciljev, zastavljenih v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je proučiti, analizirati in oblikovati teoretični model za uspešno uporabo avtentičnega vodenja kot načina vodenja za motiviranje zaposlenih za doseganje njihovih ciljev ter ga empirično preveriti na primeru podjetja Porsche Slovenija d.o.o.

**Pomožni cilji** magistrskega dela so:

- s pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij in drugih spletnih virov raziskati in opredeliti konstrukt avtentičnega vodenja;
- raziskati in opredeliti konstrukt doseganja ciljev;
- razviti konceptualni model povezave avtentičnega vodenja in doseganja ciljev;
- izvesti kvalitativno in kvantitativno raziskavo v podjetju Porsche Slovenija d.o.o. ter na podlagi ugotovitev pripraviti priporočila vodstvu.

Rada bi ugotovila, ali s pomočjo avtentičnega vodenja lahko vplivamo na doseganje ciljev ter kako ta pristop k vodenju vpliva na motivacijo zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev.

**Temeljna teza** magistrskega dela je, da avtentično vodenje spodbuja in motivira zaposlene k učinkovitejšemu doseganju ciljev.

**Strukturno** je magistrsko delo razdeljeno na štiri vsebinska poglavja in s tem omogoča jasen pregled celotne obravnavane tematike. V prvih dveh delih teoretično povzamem avtentično vodenje in doseganje ciljev. V tretjem delu na primeru študije primera prikažem vpliv avtentičnega vodenja na doseganje ciljev v podjetju Porsche Slovenija d.o.o., na koncu pa predstavim diskusijo, omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje. V prvem poglavju



najprej predstavim definicijo avtentičnega vodenja, opredelim lastnosti in značilnosti avtentičnih vodij in ključne elemente. Prav tako opredelim vpliv psihološkega kapitala na njihovo ustvarjalnost, organizacijsko kulturo in avtentično vodenje, obrazložim vpliv pozitivnosti vodje na pozitivnost in uspešnost sledilcev, pomanjkljivosti modela avtentičnega vodenja ter avtentičnost kot pomemben element vodenja v 21. stoletju. V drugem poglavju predstavim ciljne usmerjenosti in pristope sporočanja sporočil kot način motiviranja zaposlenih ter postavljanje ciljev. Tretje poglavje zajema kvantitativno raziskavo na primeru podjetja Porsche Slovenija d.o.o. V tem poglavju najprej predstavim podjetje Porsche Slovenija d.o.o., potem opredelim metodologijo in tehnike raziskovanja, na koncu pa analiziram rezultate raziskave. V zadnjem poglavju predstavim še diskusijo ter na podlagi dobljenih rezultatov podam omejitve in priporočila vodstvu podjetja za nadaljnje raziskovanje.

**Metodološko-teoretični** del magistrskega dela povzamem in podprem z empiričnim raziskovanjem na izbranem primeru podjetja Porsche Slovenija d.o.o., ki temelji na poglobljeni raziskovalni študiji primera na ravni analize podjetja. Za to raziskovalno metodo, ki v mojem primeru temelji na kvantitativnem pristopu, sem se odločila na podlagi raziskovalne narave magistrskega dela in njegovega cilja, da empirično preverim, kako avtentično vodenje v podjetju Porsche Slovenija d.o.o. vpliva na motiviranje zaposlenih za doseganje njihovih ciljev.

Študija primera omogoča podrobna spoznanja kvalitativnih in/ali kvantitativnih informacij ter posebnosti posameznih primerov, ki odkrivajo, pojasnjujejo in opisujejo pomen sodobnega fenomena v kontekstu njegovega resničnega bivanja. Izbrana raziskovalna metoda mi bo s pomočjo različnih virov omogočala pridobiti številne spremenljivke, ki jih bom ob ujemanju s teoretičnimi predpostavkami zbrala in analizirala. Kriterij interpretacije ugotovitev temelji na ujemanju oziroma ponavljanju zbranih podatkov in teoretičnih predlogov. Obstoječo teorijo bo uporabila kot temelj za primerjavo pridobljenih informacij in empiričnih ugotovitev iz primera. Izbrani primer bo tudi odražal značilnosti in problematiko, ki jih bom identificirala v teoretičnem delu (Yin, 1994).

S pomočjo študije primera želim predstaviti prakso in izkušnje ob uporabi avtentičnega vodenja kot načina vodenja za boljše doseganje ciljev v podjetju Porsche Slovenija d.o.o. Uporabila bom eksploratorni oziroma odkrivalni in deskriptivni oziroma opisni tip študije primera (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Raziskovala bom tako primarne kot sekundarne podatke. Spletno stran podjetja bom uporabila kot vir sekundarnih podatkov, anketo pa kot vir primarnih podatkov. Največji poudarek bom med metodami zbiranja primarnih podatkov namenila anketi oziroma anketnemu vprašalniku, sestavljenemu iz zaprtih vprašanj, ki bo odkrival in opisoval, kako in v kakšni meri podjetje Porsche Slovenija d.o.o. uporablja avtentično vodenje za vplivanje na doseganje ciljev. Anketo bom izvedla med zaposlenimi v različnih oddelkih podjetja, vključila bom tudi vodje teh oddelkov.

# 1 AVTENTIČNO VODENJE

## 1.1 Definicije avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje kot področje raziskovanja se umešča v širše področje managementa. V ožjem pomenu je del temeljne managerske funkcije vodenja. Dinamične spremembe in hiter razvoj današnjega globalnega gospodarstva so pripeljali do novih spoznanj in zavedanj, da so človeški viri nujno potrebni pogoj za napredek podjetij. Proučevanje avtentičnega vodenja po letu 2004 je glavni izziv managementa učeče se organizacije. Vodenje je v težkih časih vedno zahtevnejše, vendar edinstveni dejavniki stresa, s katerimi se soočajo sodobne organizacije po svetu, nakazujejo potrebo po avtentičnem vodenju. Sodobni avtentični vodje so namreč pri podrejenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavzetost, zadovoljstvo in vključenost, kar je pogoj, da ti nenehno izboljšujejo svoje rezultate. Avtentični vodje se osebno identificirajo s sodelavci in z organizacijo (Avolio & Gardner, 2005).

Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Od drugih konceptov se loči po tem, da ne opredeljuje natančnega sloga vodenja, ki bi ga moral vodja prevzeti, temveč izpostavlja osebnost vodje, ki naj bi sledil svojemu značaju. Biti avtentičen pomeni biti naraven, izviren in ne kopija. Avtentično vodenje in avtentični vodje so pri sodelavcih sposobni spodbuditi zaupanje, aktivnost, optimizem, prožnost, motivacijo, zavezanost, zadovoljstvo in pozitivno vključenost, kar je pogoj, da zaposleni lahko neprestano izboljšujejo svoje delo in rezultate (Dimovski et al., 2009).

Kot je pogosto pri novejših konstrukcijskih, za avtentično vodenje ne obstaja jasna in nedvoumna splošno sprejeta definicija glede določenih vidikov, ki opredeljujejo ta pojem, o čemer so si enotni tudi znanstveniki. Strinjajo se, da avtentični vodje dobro poznajo svojo bit, imajo razčiščena mnenja in stališča, se močno identificirajo z vlogo vodje in ravnaajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Shamir & Eilam, 2005).

Avtentično vodenje je zelo pomembno, vendar ni dovolj za doseganje zelenih ciljev. Obstaja model, ki povezuje ta stil vodenja z odnosi in vedenjem sledilcev ter vključuje vlogo, ki jo lahko imajo pozitivna čustva ter zaupanje v procesu avtentičnega vodenja (Avolio et al., 2004).

Ilies et al. (2005) je definirala štiri sestavine avtentičnega vodenja in jih povezal z osebnimi lastnostmi, ki so se prepletale z vodenjem oz. dobrim počutjem v obstoječih teoretičnih modelih. Te sestavine so samozavedanje, nepristranska obdelava, avtentično vedenje oz. delovanje ter avtentična relacijska usmerjenost.

Samozavedanje se nanaša na posameznikovo zavedanje in zaupanje v svoje značilnosti, vrednote, motive, občutke in spoznanja. Avtentično samozavedanje mora biti napovedano s

pozitivno samopodobo, vključuje pa tudi zavedanje posameznikovih prednosti in slabosti, prav tako tudi njegovih čustev in osebnosti. Višje samozavedanje imajo vodje, ki imajo pozitivnejšo samopodobo ter višjo čustveno inteligenco (Ilies et al., 2005).

Nepristranska obdelava se nanaša na predelavo pomembnih informacij in vključuje nezanikanje, izkrivljanje, pretiravanje ali ignoriranje zasebnega znanja, notranjih izkušenj in navzven temelječih evalvacijskih informacij. Vključuje objektivnost in sprejemanje posameznikovih pozitivnih in negativnih vidikov ter njihovih značilnosti (Kernis, 2003a). Nepristranska obdelava je v osrčju osebne integritete in značaja, ta integriteta in značaj pa ne vplivata zgolj na odločitve in dejanja vodje, ampak tudi na njegovo dobro počutje (Ilies et al., 2005).

Vedenjska komponenta avtentičnosti se nanaša na to, ali ljudje delujejo v skladu s svojim resničnim jazom. Obnašati se avtentično pomeni delovati v soglasju s svojimi vrednotami, preferencami ter potrebami (Kernis, 2003a). Avtentična relacijska usmerjenost pa vključuje vrednotenje in stremi k doseganju odprtosti in resničnosti v odnosih. Kot navajata Goldman in Kernis (2002), relacijska avtentičnost vključuje aktivni proces samorazkritja in razvoj medsebojne intimnosti ter zaupanja. Za doseganje avtentičnih odnosov moramo biti resnični, pristni, ne pa lažni v odnosu z drugimi (Kernis, 2003a).

Walumbwa et al. (2008) opredeljuje avtentično vodenje kot vzorec vedenj vodje, ki ob delu s sledilci in spodbujanju njihovega razvoja črpa in spodbuja pozitivne psihološke zmožnosti ter pozitivno etično klimo, ki spodbuja večje samozavedanje, ponotranjenje moralne perspektive, uravnoteženo obdelavo informacij in relacijsko transparentnost vodje (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Avtentično vodenje spodbuja pozitivne odnose in vedenje zaposlenih ter tako prispeva k organizacijski uspešnosti.

Avtentično vodenje je opredeljeno kot »proces, ki črpa tako iz pozitivnih psiholoških zmožnosti kot iz visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar ima za posledico tudi večje samozavedanje in samoregulativno pozitivno vedenje vodij in sodelavcev, ki spodbujajo pozitivni samorazvoj« (Luthans & Avolio, 2003). Avtentični vodja kaže upanje, zaupanje, pozitivna čustva, optimizem, relacijsko preglednost ter moralno in etično usmerjenost v prihodnost (Avolio et al., 2004).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008) so opredelili in potrdili štiri komponente, ki opisujejo avtentično vodenje kot:

- samozavedanje, ki se nanaša na razumevanje ne le svojih prednosti in omejitev, ampak tudi, kako te vplivajo na druge,
- uravnoteženo predelavo, ki vključuje objektivno analizo ustrezne informacije, preden sprejme odločitve,

- relacijsko preglednost, ki se nanaša na odprto izmenjavo svoje avtentičnosti, svoje prave misli in čustev s sledilci,
- ponotranjenje moralne perspektive, ki se nanaša na samoregulacijo, vodeno z notranjimi moralnimi standardi in vrednotami.

Filozofski pomen avtentičnosti je bil zgodovinsko izražen v smislu posameznikovih vrlin in etičnih odločitev, medtem ko je bil psihološki pomen avtentičnosti artikuliran v smislu posameznikovih lastnosti in identitete (Novicevic et al., 2006). Po mnenju Sartra (1948) je ideja o avtentičnosti pozitivna, ker vključuje priznanje posameznikove psihološke volje in spretnosti, da uravnoteži zasebne interese in javno odgovornost, ko izbira alternative in postavlja cilje. Kernis (2003b) opredeli avtentičnost kot psihološki konstrukt posameznikovega razlikovanja, ki odraža ne samo samozavedanje posameznikovih motivov in nepristranskih samopomembnih (angl. *self-relevant*) spoznanj, ampak tudi samoodločanje o posameznikovih vedenjskih in relacijskih izbirah.

Avtentično vodenje poudarja transparentno povezan odnos med vodjo in sledilci, ki vključuje visoko stopnjo samozavedanja ponotranjenih prepričanj in moralnih vrednot. To je »vzorec vedenja vodje, ki črpa svoje pozitivne psihološke sposobnosti in spodbuja pozitivno etično ozračje, da spodbudi večje samozavedanje, ponotranjenje moralne perspektive, uravnoteženo predelavo informacij in relacijsko preglednost vodij, ki delajo s sledilci, in spodbuja pozitivni samorazvoj« (Walumbwa et al., 2008).

Avtentični vodje so tisti, ki delujejo na podlagi svojih resničnih vrednot, prepričanj, integritete in prednosti (Diddams & C. Chang, 2012). Avtentični vodje so bolj povezani z organizacijo (Walumbwa et al., 2008), kažejo boljše sodelovanje z zaposlenimi (Walumbwa et al., 2010), medtem ko sledilci kažejo večje zaupanje (Wong & Cummings, 2009) in zadovoljstvo z uspešnostjo njihovega vodje (Walumbwa et al., 2008).

## **1.2 Lastnosti avtentičnih vodij**

Avtentični vodje vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost ter skladnost besed z dejanji. Njihova osrednja lastnost je, da se skozi čas razvijejo tako kot vod je in kot sodelavci, in sicer ko njihovi odnosi postanejo bolj avtentični. Avtentične vodje poganja niz vrednot, ki njim in drugim zaposlenim predstavljajo smer za etično ravnanje in za delanje tistega, kar je prav in pošteno. Zavedajo se, da njihovo etično vedenje pošilja močno sporočilo vsem drugim o tem, kaj nameravajo in kaj mislijo, kako gradijo svoje lastne vloge ter kako se vedejo in se odločajo. Avtentični vodje na začetku procesa vodenja spodbujajo osebno identifikacijo pri sodelavcih (Dimovski et al., 2009).

Avtentični vodja je oseba, ki je dosegla visok nivo avtentičnosti v tem, da ve, kdo je, v kaj verjame in kaj ceni, in deluje na podlagi teh vrednot in prepričanj. Avtentični vodja je tisti

posameznik, ki se globoko zaveda, kaj drugi mislijo, kako se obnašajo, ob tem pa jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja in prednosti. Zavedajo se okoliščin, v katerih delujejo. So samozavestni, optimistični, prožni in imajo močno moralno zavest (Avolio et al., 2004).

Avtentični vodje s svojim vodenjem dejansko želijo služiti drugim, bolj se zanimajo za opolnomočenje ljudi, ki jih vodijo, da bi dosegli razlikovanje od drugih. Njih vodijo kakovost srca, strast in sočutje, saj so to kakovosti uma (Avolio et al., 2004).

Avtentični vodje prepoznajo in vrednotijo razlike posameznikov, so sposobni in motivirani identificirati sposobnosti sodelavcev ter jim pomagati, da te sposobnosti spremenijo v prednost. Eden glavnih izzivov avtentičnega vodje je, da prepozna prednosti sodelavcev ter jim pomaga, da jih usmerijo in zgradijo na primeren način, hkrati pa jih povezuje s skupnim namenom in poslanstvom. Vpliv avtentičnega vodja na vedenje in obnašanje sledilcev je močnejše in bolj motivacijsko prek identifikacije ljudi, ki jih vodi (Avolio et al., 2004). Avtentični vodje usmerjajo z nizom končnih vrednot, ki spodbujajo, da delaš, kar je prav in pošteno za vodje in sledilce (Luthans & Avolio, 2003).

Avtentični vodje imajo zelo razvit občutek, kako so kot vodje odgovorni za moralno delovanje in delovanje v interesu drugih (May et al., 2003). Takšen vodja poveča socialno identifikacijo sledilcev z ustvarjanjem globljega smisla visokih moralnih vrednot in z izražanjem visoke ravni poštenosti ter integritete pri ravnanju s sledilci. Upanje, zaupanje in pozitivna čustva so trije konstrukti, ki so ključnega pomena za izgradnjo dolgoročnih odnosov med vodjo in njegovimi sledilci (Avolio et al., 2004).

Številne raziskave so pokazale, da je zaupanje v vodstvo povezano s pozitivnimi organizacijskimi rezultati. Zaupanje v vodstvo je tudi povezano z odnosi sledilcev, kot so zadovoljstvo pri delu in organizacijska zavezanost ter z obnašanjem sledilcev (Avolio et al., 2004). Čustva so v procesu avtentičnega vodenja tudi zelo pomembna, ker ljudem omogočijo dragocene podatke o sebi, drugih ljudeh in raznih dinamičnih transakcijah, ki jih ljudje delijo znotraj organizacijskega okolja (Lazarus, 1991).

Da bi definirala avtentično vodenje, sta Shamir & Eilam (2005) uvedla konstrukt avtentičnega sledenja, kar pomeni, da sledilci sledijo vodjem iz nekega avtentičnega razloga in imajo avtentičen odnos z vodjo. Večjo pozornost sta avtorja posvečala razvoju avtentičnih vodij kot pa avtentičnemu vodenju, kar je bolj zapleteno, ker vključuje razvoj avtentičnih odnosov med vodjem in sledilci.

Shamir & Eilam (2005) sta določila štiri značilnosti avtentičnih vodij, in sicer:

- avtentični vodje so zvesti sami sebi, se ne pretvarjajo in se ne ozirajo na pričakovanja drugih,

- motivirajo jih osebna prepričanja bolj kot doseganje določenega statusa, časti ali drugih osebnih koristi,
- so izvirniki in ne kopije,
- njihova dejanja temeljijo na njihovih prepričanjih in vrednotah.

Zelo pomemben del avtentičnega vodenja je zagotovo tudi pozitiven psihološki kapital. Luthans & Avolio (2003) sta ugotovila, da so pozitivne psihološke sposobnosti zaupanja, optimizem, upanje in prilagodljivost osebni viri avtentičnih vodij. Ko te lastnosti vodij kombiniramo s pozitivnim organizacijskim kontekstom in določenimi izzivi, potem to psihološko stanje povečuje samozavedanje in samoregulatorno vedenje vodij kot del procesa pozitivnega samorazvoja. Samozavedanje vodje je primerno izhodišče za razlago, kaj je razvoj avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005). Samozavedanje ni neka ciljna točka, ampak je proces, v katerem nekdo neprestano spoznava svoje prednosti, edinstveni talent, temeljne vrednote, prepričanja in želje. Gardner et al. (2005) je identificiral štiri elemente samozavedanja, ki so posebej pomembni za razvoj avtentičnega vodenja, in sicer vrednote, čustva, spoznanja v zvezi z identiteto ter motive oz. cilje.

Avtentično vodenje ustvarja temeljne razlike v organizacijah s tem, da pomaga ljudem najti smisel in povezanost pri delu z večjim samozavedanjem, z obnovo in izgradnjo optimizma, samozavesti in upanja, s spodbujanjem transparentnih odnosov in sprejemanjem odločitev, ki gradijo zaupanje in zavezanost med sledilci (Avolio & Gardner, 2005).

Avtentičnost vodje pozitivno vpliva na avtentično sledenje vodij, saj jih zaposleni zaznavajo kot bolj avtentične, ki v skladu s procesom razvoja avtentičnega vodenja ustvarjajo avtentične sledilce. Pri zaposlenih spodbujajo samozavedanje, jih usmerjajo v samoregulacijo in krepijo elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Avtentični vodje prepričajo sledilce, da prevzamejo odgovornosti za svoj pozitiven razvoj in proaktivno delovanje pri razvijanju svojih sposobnosti. Ker zaznana avtentičnost vpliva na razvoj avtentičnih sledilcev in na rezultate z vidika zaposlenih, je zelo pomembno, da avtentičnost vodij postane jasno prepoznavna sledilcem. Tako morajo vodje graditi predvsem avtentične odprte, transparentne, iskrene in pristne odnose. Na ta način bo v procesu pozitivnega modeliranja notranost vodje postala prepoznavna zaposlenim, ki ga bodo zaznavali kot bolj avtentičnega, kar bo vodilo v boljše rezultate z njihovega vidika (Dimovski et al., 2011).

### **1.3 Značilnosti avtentičnega vodenja in ključni elementi**

Razvoj avtentičnega vodenja je na področju teorije organizacijskega vodenja zelo novo področje, ki je začelo pritegovati pozornost po razvoju šole pozitivnega organizacijskega vodenja (Luthans & Youssef, 2004a). Ključno za model avtentičnega vodenja je, da temelji na predpostavki, da avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo zaupanje. Ključna značilnost avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo, kajti bolj ko ljudje ohranjamo svoje prave vrednote, identitete, čustva in preference, bolj smo avtentični.

Avtentični vodje navdihujejo sodelavce, da na delovnem mestu tudi sami delujejo avtentično in čutijo večji smisel ob tem, ko delujejo v skladu s svojimi načeli. Osrednji viri oziroma dimenzije, ki sestavljajo avtentično vodenje, so samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost. Ključno za avtentično vodenje je teza, da avtentičnost in s tem avtentično vodenje zahtevata dvig ravni samozavedanja vodje in njegovih sodelavcev (Dimovski et al., 2009).

Avolio & Gardner (2005) sta identificirala štiri elemente samozavedanja, in sicer vrednote, spoznanja o osebnostni identiteti, čustva ter motive oz. cilje.

Osnovni komponenti tako avtentičnega vodenja kot tudi avtentičnega sledenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner et al., 2005). Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Gre torej za proces, prek katerega posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente. Tako se zaveda svojega znanja in zmožnosti.

Samozavedanje vodje je po Avoliju & Gardnerju (2005) izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja. Samoregulacija pa pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov s sledilci in sodelavci (Černe & Penger, 2010). Poleg samozavedanja in samoregulacije Luthans & Avolio (2003) kot elementa avtentičnega vodenja opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Ti dve sestavini avtentičnega vodenja imata vlogo tudi pri procesih samozavedanja in samoregulacije (Černe & Penger, 2010).

*Tabela 1: Značilnosti avtentičnega vodenja*

<b>ZNAČILNOSTI AVTENTIČNIH VODIJ</b>	<b>DEJAVNIKI</b>
<b>Pozitivni psihološki kapital vseh zaposlenih</b>	Samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost
<b>Samozavedanje vodje</b>	Vrednote vodje, spoznanja in moč čustvene empatije drugih, izdelana identiteta, podoba ali ugled vodje
<b>Samoregulacija vodje</b>	Uravnoreženo procesiranje, avtentično vodenje
<b>Procesi vodenja oz. vodenje pri vodenju</b>	Pozitivno modeliranje, osebna in družbena identifikacija, prelivanje čustev, podpiranje samodeterminacije, pozitivne družbene izmenjave
<b>Samozavedanje sodelavcev</b>	Vrednote, spoznanja ter čustvena komponenta zaposlenih
<b>Samoregulacija sodelavcev</b>	Uravnoreženo procesiranje, relacijska transparentnost, avtentično vodenje
<b>Razvoj sodelavcev</b>	Konstanten proces

<b>Organizacijski kontekst</b>	Negotovost, etična in socialna odgovornost organizacije, pozitivna podoba organizacije
<b>Uspešnost</b>	Resnična (finančno vidna), trajna konkurenčna prednost, nad pričakovanji

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

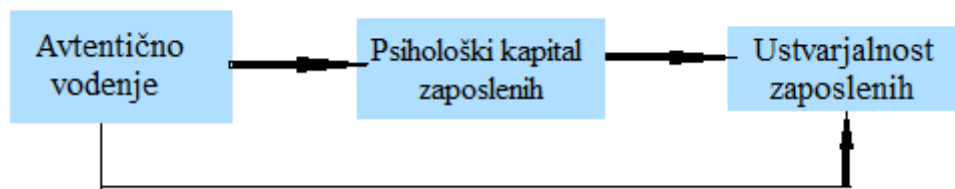
## 1.4 Vpliv psihološkega kapitala na ustvarjalnost

Avtentično vodenje predvideva oz. napoveduje ustvarjalnost zaposlenih tako neposredno kot tudi prek posredniške vloge psihološkega kapitala zaposlenih (Rego et al., 2012). Avtentično vodenje promovira pozitivno vedenje in obnašanje zaposlenih ter tako prispeva k organizacijski uspešnosti. Psihološki kapital je posameznikovo pozitivno psihološko stanje razvoja, za katerega je značilno, da (Luthans, Youssef & Avolio, 2007a):

- imajo posamezniki samozavest (samoučinkovitost), da vlagajo potreben napor, da bi uspeli v izzivih in zahtevnih nalogah,
- posamezniki dosežejo optimizem o uspehu zdaj in v prihodnosti,
- posamezniki vztrajajo k ciljem in, kadar je to potrebno, preusmerjajo poti do ciljev, da bi uspeli,
- posamezniki med spopadanjem s težavami in v stiski vztrajajo ali se celo potegnejo nazaj, da bi lahko uspeli.

Ustvarjalnost zaposlenih je pomembna zato, ker morajo organizacije, da preživijo in uspejo, v celoti izkoristiti potencialno ustvarjalnost zaposlenih, kajti le tako so lahko inovacije, spremembe, učenje, uspešnost in konkurenčnost trajne. Ustvarjalnost na delovnem mestu predstavlja nastajanje novih in uporabnih idej ali rešitev, ki se nanašajo na proizvode, storitve, procese in postopke (Rego et al., 2012).

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost zaposlenih



Vir: A. Rego, F. Sousa, C. Marques, M. Pina e Cunha, *Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity*, (2012).

Avtentično vodenje promovira ustvarjalnost zaposlenih, ker avtentični vodje spodbujajo psihološki kapital zaposlenih. Raziskave so pokazale neposredno razmerje med avtentičnim vodenjem in ustvarjalnostjo, saj lahko avtentični vodje spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih ne samo s psihološkim kapitalom, pač pa tudi prek drugih mehanizmov; lahko izboljšajo



kakovost izmenjave vodja-član, s čimer se povečata zaupanje zaposlenih in občutek svobode za predlaganje nekonvencionalnih idej, brez strahu si podajajo nasprotujoča si mnenja (Rego et al., 2012).

Psihološki kapital vsebuje štiri razsežnosti, in sicer samoučinkovitost, optimizem, upanje in odpornost. Kot temeljni konstrukt predstavlja človekovo pozitivno oceno okoliščin in verjetnosti za uspeh, ki temelji na motiviranem trudu in vztrajnosti (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007b).

#### **1.4.1 Psihološki kapital kot napovedovalec ustvarjalnosti**

Kombinacija zahtevnih ciljev, motivacijske energije in vztrajnosti motivira posameznike, da predlagajo nove in koristne zamisli za doseganje ciljev. Samoučinkovitost je generativna zmogljivost, kar kaže, da je psihična moč bistvena za kreativno produktivnost. Obstaja pozitivna povezava med samoučinkovitostjo in ustvarjalnostjo. Tudi upanje vpliva na ustvarjalnost. Večina ljudi, ki ohranjajo upanje, uživa pri zasledovanju ciljev ter išče kreativne poti pri izvajanju svojih nalog. Prav tako ima pomembno vlogo optimizem, ker je manj verjetno, da se bodo optimisti vdali, bolj verjetno pa je, da imajo bolj pozitiven pogled na stresne situacije, da izkusijo pozitivna čustva, vztrajajo pri soočanju s težavami in iščejo kreativne načine za reševanje težav ter izkoriščajo prednosti dane priložnosti. Odpornost je tudi pomembna, ker je bolj verjetno, da odporni zaposleni razvijejo nove načine početja stvari, ko se soočajo s težavami, slabostmi in priložnostmi. So sposobnejši, da si opomorejo od negativnih čustvenih izkušenj, in bolj nagnjeni k doživljanju pozitivnih čustev sredi stresnih dogodkov (Rego et al., 2012).

Kot poudarja Luthans et al. (2007b), so zaposleni, ki posebej visoko stopnjo celotnega psihološkega kapitala, močnejši izvajalci zaradi števila in stopnje pozitivnih psiholoških konstrukтов, kar se kaže v njihovem spoznanju, motivaciji in na koncu njihovem obnašanju, kot pa bi bili tisti, ki v dani situaciji kažejo samo upanje, odpornost, optimizem ali samoučinkovitost. Zato so zaposleni z višjim psihološkim kapitalom ustvarjalnejši (Rego et al., 2012).

#### **1.4.2 Avtentično vodenje kot napovedovalec psihološkega kapitala**

Obstaja več razlogov, ki podpirajo predvidevanje, da avtentično vodenje vpliva na psihološki kapital zaposlenih. Gardner et al. (2005) trdi, da avtentični vodje »črpajo iz pozitivnih psiholoških stanj, ki spremljajo optimalno samospoštovanje in psihično dobro počutje, kot so zaupanje, optimizem, upanje in odpornost, da modelirajo in spodbujajo razvoj teh stanj pri drugih.«

Glede na to, da se avtentični vodje osredotočajo na prednosti sledilcev, sprostijo njihov potencial in nenehno poudarjajo njihovo rast, se samoučinkovitost zaposlenih potencialno

razvija prek učinka samoizpolnjujoče prerokbe. Ker imajo avtentični vodje sposobnost, da obdržijo realno upanje in ostanejo zaupanja vredni, lahko okrepijo upanje sledilcev z oblikovanjem ne le njihove volje, ampak tudi z vključitvijo pozitivnih vidikov smeri zasledovanja v svojih pripombah, da okrepijo občutek sledilcev o samoučinkovitosti. Sčasoma, ker so avtentični vodje obravnavani kot verodostojnejši viri informacij in povratnih informacij, zaposleni bolj verjetno vztrajajo v smeri proti ciljem, oziroma kadar je to potrebno, preusmerjajo poti do ciljev, da bi uspeli (Rego et al., 2012).

Avtentično vodenje spodbuja tudi optimizem pri zaposlenih. Po mnenju Avolia et al. (2004) avtentični vodje vplivajo na optimizem zaposlenih s povečanjem njihove identifikacije z vodjem in spodbujanjem njihovih pozitivnih čustev. De Hoogh & den Hartog (2008) razkrivata, da je avtentično vodenje bistveno povezano z optimizmom zaposlenih glede njihove prihodnosti. Vodje, ki sobolj pošteni, skrbijo za občutke sledilcev, promovirajo transparentno in odprto komuniciranje ter nagradujejo etično ravnanje, bodo dosegli, da bodo zaposleni pozitivnejši in bolj optimistični glede svoje organizacije in delovne situacije (de Hoogh & den Hartog, 2008). Ker se avtentični vodje nagibajo k uporabi aktivnejših, prilagodljivejših in pozitivnejših pristopov za reševanje problemov, s tem verjetneje bolj motivirajo in izzivajo zaposlene, da storijo enako (Rego et al., 2012).

Ena od nalog avtentičnih vodij je tudi krepitev odpornosti zaposlenih, kar lahko izvedejo na več načinov, med drugimi tako, da (Tugade et al., 2004):

- spodbujajo dobre medsebojne odnose,
- povečajo samozavest zaposlenih in njihovo psihološko varnost, zaradi česar so ti sposobnejši soočiti se s težavami in z nadlogami,
- spodbujajo pozitivna čustva zaposlenih in tako pomagajo razvijati njihovo odpornost.

Ko je vodja avtentičen, se v zmogljivosti psihološkega kapitala zaposlenih lahko pojavijo sinergijski učinki. Pri razvoju samoučinkovitosti, upanja in optimizma zaposlenih avtentični vodje povečujejo tudi njihove psihološke vire, tako da so ti težave, pomanjkljivosti in napake sposobni zavrniti oz. se jim izogniti, ki naletijo nanje. Psihološke prednosti avtentičnih vodij spodbujajo celoten psihološki kapital zaposlenih prek učinka okužbe (Rego et al., 2012). Tako avtentično vodenje spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti, ena od njih je psihološki kapital (Yammarino et al., 2008).

Avtentično vodenje je pozitivno povezano s psihološkim kapitalom in ustvarjalnostjo zaposlenih. Psihološki kapital in ustvarjalnost sta tudi medsebojno pozitivno povezana, zato velja, da (Rego et al., 2012):

- so zaposleni z višjim psihološkim kapitalom ustvarjalnejši,
- so zaposleni z višjim psihološkim kapitalom in ustvarjalnostjo tisti, katerih vodje so bolj avtentični.

Ustvarjalnost je prvi korak na področju inovacij in inovativnost je ključnega pomena za dolgoročni organizacijski uspeh. Tako morajo organizacije izkoristiti in spodbujati ustvarjalnost svojih zaposlenih. Avtentično vodenje je pomemben napovedovalec ustvarjalnosti zaposlenih in pomaga razumeti proces, prek katerega delujejo odnosi. Avtentični vodje spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih, da razvijejo večji psihološki kapital s tem, da so ustvarjalnejši. Ugotovitve kažejo tudi neposredne povezave med avtentičnim vodenjem in ustvarjalnostjo zaposlenih, kar kaže, da druge spremenljivke oz. mehanizmi, kot je psihološki kapital, delujejo v procesu, ki omogoča zaposlenim, da jih avtentične vodje vodijo bolj kreativno (Rego et al., 2012).

Avtentični vodje morajo torej s svojim stilom vodenja čim bolj motivirati ustvarjalnost svojih zaposlenih in ugotoviti njihovo ciljno usmerjenost, saj tako najbolj vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev organizacije – to pa je tudi najpomembnejša naloga vsakega vodje.

## **1.5 Vpliv pozitivnosti vodje na pozitivnost in uspešnost sledilcev**

Večina ljudi bi se strinjala, da konvencionalna modrost ceni pozitivne lastnosti, povezane z vodenjem. Na primer, v času gospodarske krize so skoraj vsi izrazili željo, da bi imeli vodje, tako na politični in poslovni sceni, ki bi ostali optimistični in osredotočeni na ustvarjanje bolj zaželenih prihodnosti (Avey et al., 2011). Pozitivno organizacijsko obnašanje vpliva na vodje, sledilce in njihovo uspešnost. Pozitivnost je ponazorjena s pozitivnim psihološkim kapitalom, kot ga je opisal Luthans et al. (2007a). Psihološki kapital je bil teoretično in empirično podprt kot osrednji konstrukt, sestavljen iz štirih splošno priznanih pozitivnih psiholoških stanj, in sicer učinkovitosti, optimizma, upanja in odpornosti (Avey et al., 2011).

Z uspešnostjo tako vodje kot sledilcev je povezan pozitiven psihološki kapital, ki pozitivno vpliva na uspešnost, pa tudi zapletenost oz. kompleksnost naloge, ki na uspešnost deluje negativno. Bakker & Demerouti (2006) ugotavljata, da se v primeru, ko kompleksnost v delovnem okolju narašča, delovna sredstva pa ostajajo nespremenjena, začne beg psiholoških virov, kar prispeva k psihološki izčrpanosti, težavam s spanjem, stresu na delovnem mestu in prizadetemu zdravju.

Po pričakovanju Aveya et al. (2011) bi bolj zapletene težavne situacije, ki so definirane z dimenzijami tveganja, negotovostjo izida in dvoumnostjo, negativno vplivale na pozitiven psihološki kapital posameznika in tako tudi na sposobnost za reševanje problemov in njihovo izvedbo. Tako je verjetnejše, da bodo pri posameznikih, ki se ukvarjajo z zapletenejšimi situacijami, delovale negativno na njihov psihološki kapital, kar bo posledično poslabšalo njihovo uspešnost. Johnson & Bruce (2001) sta podala splošni sklep, da se psihološka uspešnost zmanjša, ko se kompleksnost situacije poveča, kar se ujema tudi z argumenti Bakkra & Demeroutija (2006), da kompleksnost v delovnem okolju vodi k zmanjšanju psiholoških virov. Tako Avey et al. (2011) trdi, da je kompleksnost težav negativno povezana s stopnjo

pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev, zato bolj ko so kompleksne težavne razmere, nižji bo pozitivni psihološki kapital zaposlenih, ko se bodo soočali z njimi.

Z leti so ugotovili, da je vrednost pozitivnosti vodje pozitivno povezana s trdom in uspešnostjo. Bass (1990) je ugotovil, da so uspešni vodje pokazali bolj optimističen pogled nase in svet okoli sebe kot neuspešni. Voditeljeva učinkovitost, upanje, odpornost in optimizem, ki sestavljajo psihološki kapital, bodo pozitivno vplivali tudi na trud in uspešnost sledilcev. A če so vodje optimistični glede izida projekta in ta optimizem ne posredujejo na sledilce, je pozitivni učinki na sledilce lahko minimalen ali ga sploh ni (Avey et al., 2011).

Obstajajo dokazi, da so lahko zaposleni, ki so na splošno pozitivnejši, boljši izvajalci kot manj pozitivni. Ti pozitivni zaposleni lahko bolj verjetno tudi prinesejo pozitivne organizacijske spremembe. Ko so posamezniki optimistični glede rezultatov o uspehu, so odpornejši na nazadovanje oz. neuspehe, saj menijo, da je uspeh še vedno dosegljiv. Pozitivni psihološki kapital sledilcev bo pozitivno povezan tako z izvirnostjo kot tudi s količino uspešnosti v smislu rešitev problemov. Sledilci z višjim pozitivnim psihološkim kapitalom bodo ustvarili več izvirnih rešitev težav kot njihovi kolegi z nižjim psihološkim kapitalom (Avey et al., 2011).

## **1.6 Organizacijska kultura in avtentično vodenje**

Spodbujanje fleksibilno usmerjene organizacijske kulture, ki temelji na podpori in inovacijah, lahko zagotovi veliko vrednost v današnjem konkurenčnem gospodarstvu. Ta tip organizacijske kulture je lahko gojišče avtentičnega vodenja s pozitivnimi učinki na vedenje zaposlenih. Avtentično vodenje delno posreduje pozitivno razmerje med fleksibilno usmerjeno organizacijsko kulturo in zadovoljstvom pri delu zaposlenih. Te ugotovitve izboljšujejo teorijo o integraciji organizacijske kulture v raziskavah o avtentičnem vodenju in zagotovijo smernice za izboljšanje zadovoljstva pri delu zaposlenih. Njih vse bolj zanima delo v podjetjih s fleksibilno organizacijsko kulturo, kjer je na podlagi raziskav zadovoljstvo zaposlenih vse večje. Ta fleksibilna perspektiva je izziv za podjetja s še vedno tradicionalno kulturo, ki pogosto temelji na nadzoru, togi strukturi in hierarhiji. Zato se v visoko inovativnih organizacijah priporoča, da imajo avtentičnega vodja, ki spodbuja inovativnost pri sledilcih (Azanza et al., 2013).

Po mnenju Silverthorna (2004) je zadovoljstvo pri delu verjetnejše ob podporni organizacijski kulturi kot pa ob inovativni, še manj ob birokratični organizacijski kulturi. V znanstveni literaturi je zadovoljstvo zaposlenih pri delu pogosto povezano z avtentičnim vodenjem, tako Walumbwa (2008) pravi, da je bilo zaznavanje avtentičnega vodenja pri nadrejenih pozitivno povezano z zadovoljstvom zaposlenih pri delu. Fleksibilna organizacijska kultura je lahko v pozitivnem organizacijskem kontekstu okvir, v katerem se lahko razvija avtentično vodenje (Luthans & Avolio, 2003), zato morajo biti v tem kontekstu avtentični vodje sposobni

razumeti in deliti vrednote fleksibilno usmerjene kulture, še posebej v smislu razvoja zaposlenih in promoviranju novih idej prek uravnotežene obdelave (Aanza et al., 2013).

## **1.7 Potencialne pomanjkljivosti modela avtentičnega vodenja**

Medtem ko je ključna lastnost avtentičnega vodenja uravnotežen pristop k obdelavi podatkov o sebi, poudarek na moči ne zagotavlja nobenih smernice o tem, kako obdelati negativne informacije o sebi. Ta pozitivna osredotočenost sama dejansko lahko oslabi učinkovitost vodenja s povečanjem obrambe in zmanjševanjem motivacije v smeri razvoja, saj se vodje zavedajo svojih lastnih slabosti (Diddams & Chang, C., 2012).

Postavi se vprašanje, kako so pomanjkljivosti pri krepitvi avtentičnosti vodje lahko tako pomembne. Na začetku niso bili vključeni možna neuspešnost pri opravljanju nalog, pomanjkanje znanja, veščin in drugih sposobnosti, prestopki ali oblike ustrahovanja. Namesto tega smo predvideli štiri vrste lastnosti, ki so sestavni del pomanjkljive človeške narave. Prve so napake, povezane z omejenimi kognitivnimi sposobnostmi, kot so pristranskosti v sodbah, uokvirjanje in spomin. Motivacijska neuravnoteženost med vrednotami, stališči in obnašanjem so drugi niz slabosti. Tretji niz napak so tiste, ki so povezane z družbenim spoznavanjem (angl. *social cognition*), kot so stereotipi. Četrty niz so posamezne pomanjkljive presoje, ki se pojavijo v skupinski dinamiki, kot so nagnjenost k stereotipu članov in zunanjih skupin, premik v smeri bolj tvegane sprejemanja odločitev in samocenzure znotraj skupine (Diddams & Chang, C., 2012).

Pomembno je poudariti, da te pomanjkljivosti niso vedno namerna dejanja, vendar se pojavljajo, ker imajo ljudje učinkovite, vendar omejene kognitivne sposobnosti, avtomatizem, ali so pod vplivom presoje in čustev, ki ljudem ne dopuščajo vedno časa ali zavedanja, da se jim izognejo (Diddams & Chang, C., 2012).

### **1.7.1 Samozavedanje**

Samozavedanje je ključni temelj avtentičnega vodenja. Nanaša se na dokazano razumevanje posameznikovih prednosti, slabosti in način, kako dati smisel določenim stvarem (Avolio et al., 2009). Vendar imajo ljudje redko lahek dostop do informacij o sebi. Raziskave o dojemanju samega sebi so vedno znova dokazale, da je samospoznavanje konsistentno in predvidljivo revno. Večina zaključkov, ki jih ljudje pripravijo o sebi, je izpeljanih iz zunanjih znakov, kjer so vključena tudi opazovanja drugih (Diddams & Chang, C., 2012).

A tudi če avtentični vodje niso sposobni v celoti poznati svoje perspektive, prednosti in znanja, lahko vsaj dostopajo do znatne količine informacij, ki so zanje relevantne (Gardner et al., 2005). Rayn (1996) je mnenja, da namesto tega, da poudarjamo le obsežno samospoznavanje, bi moralo to samospoznavanje vključiti tudi epistemično ponižnost ter

filozofski predlog, ki pravi, da je modrost delno tudi v tem, da ljudje priznavajo, da se ne poznajo v celoti.

Namesto da samo enačimo samozavedanje z obsežnim samospoznanjem, Diddams & C. Chang (2012) predlagata, da se avtentični vodje bolj zavedajo svojih lastnih dvoumnosti, nedoslednosti in omejitev pri samospoznavanju. Pod to konceptualizacijo obsežnega samospoznanja je pomembno, da bi avtentičnost vključilo spoznanje, da bo človekovo samospoznanje vedno nepopolno. Ta polnejša konceptualizacija o samozavedanju je pomembna zato, ker je manj verjetno, da bodo avtentični vodje, ki se bolj zavedajo, da jim primanjkuje nekaj neznane količine samospoznanja, padli v past o dojemanju sebe, kot bolj vsevedni (Diddams & Chang, C., 2012).

### **1.7.2 Uravnorežena obdelava**

Drugi vidik avtentičnega vodenja je uravnorežena predelava. Avolio et al. (2009) je definirala uravnoreženo predelavo kot sposobnost objektivnega analiziranja ustreznih podatkov, preden sprejmemo odločitev. Uravnorežena obdelava je z vidika rasti avtentičnega vodenja ključna. Raziskave v zadnjem času o zreli konstruktivno-razvojni teoriji kažejo, da so napredne faze razvoja povezane s strukturo preusmeritve znanja in zahtevajo poglobljen ter samokritični učni pristop, ki se ujema s še nedokončanim pristopom k osebni avtentičnosti (McCauley, Drath, Palus, O'Conner & Baker, 2006).

Avtentičnost kot razvojni proces ima lahko nekaj ponavljajočih se nivojev neusklajenosti. Pri nekaterih predvsem vizionarskih vodjih bo to neusklajeno stanje vedno nihalo in bo verjetno vedno prisotno (Geoff & Jones, 2006). Sprejeti to vrzel kot človeško slabost jih dela ponižnejše, dopušča pa osebno rast brez občutka, da je bila njihova preteklost neavtentična (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Čeprav ponižnost ni bila vedno, gledano pozitivno, lastnost, povezana z vodenjem, se kljub temu šteje kot pozitivna vrlina (Peterson & Seligman, 2004). Podobno kot uravnorežena predelava definicije ponižnosti vključujejo dispozicijsko usmeritev, ki vključuje odprtost priznati nepopolnost in skromnost pri ocenjevanju sposobnosti. Voditelji z uravnoreženo obdelavo in dispozicijsko ponižnostjo bodo verjetneje tvegali in doživeli neuspeh, a brez strahu pred tem, da bi jih označili kot neavtentične vodje (Diddams & Chang, C., 2012).

### **1.7.3 Ponotranjena moralna perspektiva**

Tretja lastnost avtentičnega vodenja je ponotranjena moralna perspektiva ali lastna moralna identiteta, ki se nanaša na sposobnost ravnati se po notranjih moralnih standardih, ki se uporabljajo za uravnavanje lastnega vedenja (Avolio et al., 2009). Ljudje z močno moralno identiteto bodo manj verjetno storili neetično dejanje, večja verjetnost je, da se bodo obnašali bolj družbeno naravnano, kot je na primer prostovoljstvo in donacija sredstev. Raziskave o

moralni identiteti kažejo, da močna moralna identiteta ni v celoti samosklicujoča se (angl. *self-referenced*), nanjo lahko vplivajo situacijske značilnosti (Diddams & Chang, C., 2012).

#### **1.7.4 Relacijska transparentnost**

Četrta lastnost avtentičnega vodenja je relacijska transparentnost, ki se nanaša na odprto izmenjavo informacij in občutkov, primerno za situacijo in na način, ki vodi ljudi, da zaznajo občutek avtentičnosti v njihovega vodje. Diddams & C. Chang (2012) predlagata, da motivacija za spodbujanje skupnega občutka skupinske identitete vključuje motivacijo vodje, da primerno razkrije svoje pomanjkljivosti. Vodjem so pogosto svetovali, naj se izognejo izpostavljanju svojih napak, da bi se izognili kakršnemu koli znaku šibkosti, ki bi lahko negativno vplival na njihovo avtoriteto (Diddams & Chang, C., 2012). Povečana skupinska prototipičnost vodi do zmanjšanja skupinske negotovosti, poveča pa zadovoljstvo in izpolnjevanje družbenih potreb med člani skupine (Allen, Tracy & Hecht, 2004).

### **1.8 Avtentičnost kot pomemben element vodenja v 21. stoletju**

Svet v današnjem času postaja vedno bolj zapleten in vodje organizacij se nenehno soočajo z vedno novimi informacijami, ki jih morajo ovrednotiti in znova oceniti brez končne analize. Organizacije 21. stoletja se soočajo s kompleksnostjo, ki jo poganjajo globalizacija in tehnološke revolucije. Ta novi, bolj konkurenčni svet je posut s strateškim diskontinuitetami, z neravnotežji, brisanjem meja, s konkurenco in potrebami po vnovičnem odkrivanju, inovacijah in znanju. Vodstvene sposobnosti so vse pogostejše opisane kot ključ za delovno silo 21. stoletja, imeti pa jih mora širši krog zaposlenih in ne le posamezniki, ki imajo vlogo vodje (O'Connell, 2014).

O'Connell (2014) podaja poenostavljen okvir, kako se morajo razviti vodje 21. stoletja. Predlagani okvir je organiziran v pet trakov prepričanj, ki so opredeljena kot sklopi struktur znanja ali shem in temeljijo na konceptih, vendar so izražena in deljena prek konkretnih izjav. To so učenje, spoštljivost, namen, pristnost in uravnovežena predelava.

**Učenje** je po njegovem mnenju razvoj kognitivne organizacije načel in prepričanja vodje v zmogljivost pridobivanja znanja, integriranega v prakso, in nenehno pridobivanje naprednejših spretnosti vedno in povsod, v vseh poklicnih in življenjskih razponih. Učenje vedno in povsod zahteva, da smo vedno odprti in vedno upoštevamo nove razmere, nove težave in nove rešitve v vseh izkušnjah in na vseh področjih. Učenje odraža napredne zmogljivosti, ki so potrebne za vodenje v 21. stoletju, to so fleksibilnost, prilagodljivost, znanje in učenje, kompleksne kognitivne in vedenjske zmogljivosti, absorpcijske sposobnosti, sposobnosti prilagajanja, vodstvene modrosti, spremembe v smislu razvoja skozi čas, samospoznanje, samozavedanje in samorazvoj (O'Connell, 2014).

**Spoštljivost** je opredeljena kot sprejemanje, razumevanje in vključevanje vseh in povsod. Obsega stalen razvoj zmožnosti za razumevanje in spoštovanje razlik, upoštevanja skupnega imenovalca vrednot človeške interakcije. Spoštljivost v tem okviru lahko zagotovi most ali osnovo za razvoj vodij, da razumejo, sprejemajo in prakticirajo večkulturnost, globalno državljanstvo ter kognitivno vodstvo (O'Connell, 2014).

**Namen** obsega razvijanje osebne namere, poslanstva, strasti in prispevkov vodje in služi drugim oblikam kariere in življenjskih razponov. Namen je vloga, ki nekoga zadovolji, delo, ki ga nekdo opravi, in življenje, kakršno nekdo živi. Zmožljivosti vodje, da se razvijejo v ta namen, vključuje samozavedanje, samoregulacijo in proces odkrivanja ter vzdrževanja osebne občutka poslanstva (O'Connell, 2014).

**Avtentičnost** je opredeljena kot poznati samega sebe in svoja prepričanja, nato izražati se in se obnašati po lastnih prepričanjih in po lastnem neponarejenem, čistem, pravim jazom. Avtentičnost je sprejeta in se izvaja z zelo naprednimi medsebojnimi komunikacijskimi sposobnosti, tako verbalno kot neverbalno. Avtentično vedenje je tudi povezano z moralnim razvojem in je postalo zunanji izraz zavezanosti do lastne identitete in vrednot (O'Connell, 2014). Integriteta in verodostojnost vodje sta bili opredeljeni kot ključni za zaupanje in učinkovitost sledilcev (Kouzes & Posner, 1993).

Avtentičnost kot prepričanje zagotavlja podlago za odprto in pregledno izmenjavo informacij med vodji in sledilci in je potrebna za modeliranje, ki ustvarja pozitivna čustva in pozitivno družbeno izmenjavo. Vodja, kot ga opisuje prepričanje o avtentičnosti, lahko samostojno in zanesljivo deluje v kolektivnem in kompleksnem okolju. Zmožljivosti, potrebne za razvoj avtentičnosti vodje, vključujejo samozavedanje, samoučinkovitost, refleksivne prakse, ponotranjeno etično in moralno perspektivo, uravnoteženo odločanje in preglednost. Pa tudi razvoj avtonomije, vedenjsko in kognitivno kompleksnost ter socialno inteligenco. Avtentičnost bo vključevala spretnosti za doseganje medsebojnega in lateralnega medosebnega vpliva, spretnosti sledenja ter sposobnosti za gradnjo zavezanosti (O'Connell, 2014).

**Uravnotežena predelava** je opredeljena kot sposobnost, da prevzamemo pristop filozofskega in duhovnega vodenja za življenje in vodenje z uporabo obdobja premišljevanja in počitka, da ostanemo uravnoteženi pri soočanju s kompleksnimi zahtevami in konstantno stimulacijo znanja in tehnoloških obdobjih 21. stoletja. Uravnotežena predelava kot prepričanje vključuje zmožljivosti za premišljevanje, previdnost, refleksijo, rzsodnost in zavedanje lastnih nalog. Zmožljivost za uravnoteženo predelavo je povezana s socialno in čustveno inteligentno sposobnostjo, ki vključuje uporabljanje spretnosti, kot sta poslušanje in samoregulacija (O'Connell, 2014).



### 1.8.1 Ali biti avtentičen pomeni tudi biti pravičen?

Avtentično vodenje ustvarja dožemanje pravičnosti, celovito in pošteno vodenje, po kakršnem udeleženci povprašujejo (Prottas, 2003). Christa E. Kiersch & Zinta S. Byrne (2015) sta postavili hipotezo, da vedenje avtentičnega vodje ustvarja dožemanje pravičnosti med podrejenimi in da te zaznave poštenosti posledično delujejo kot mehanizem, prek katerega se avtentično vodenje nanaša na organizacijske rezultate, ki kažejo visoko integriteto in etično vodstvo. Z ustvarjanjem ozračja pravičnosti za sledilce in neposrednim vplivanjem na posameznikovo dožemanje poštenosti na delovnem mestu avtentični vodje spodbujajo vrsto delovnega mesta, po katerem današnji deležniki v organizacijah povprašujejo (Kiersch & Byrne, 2015).

Konceptualni okvir za avtentično vodenje kot kritična predhodna stopnja pravičnosti in posameznih zaznav pravičnosti temelji na dveh glavnih argumentih (Kiersch & Byrne, 2015):

- skupna teoretična podlaga pravičnosti in avtentičnega vodenja je moralnost, kar kaže na odnos med avtentičnim vodenjem in pravičnostjo,
- sposobnost vodje avtentičnega vodenja, da izpolnjuje merila pravičnosti in vpliva na dožemanje pravičnosti, kar nakazuje avtentično vodenje kot predhodnika poštenosti in ne zaradi poštenosti.

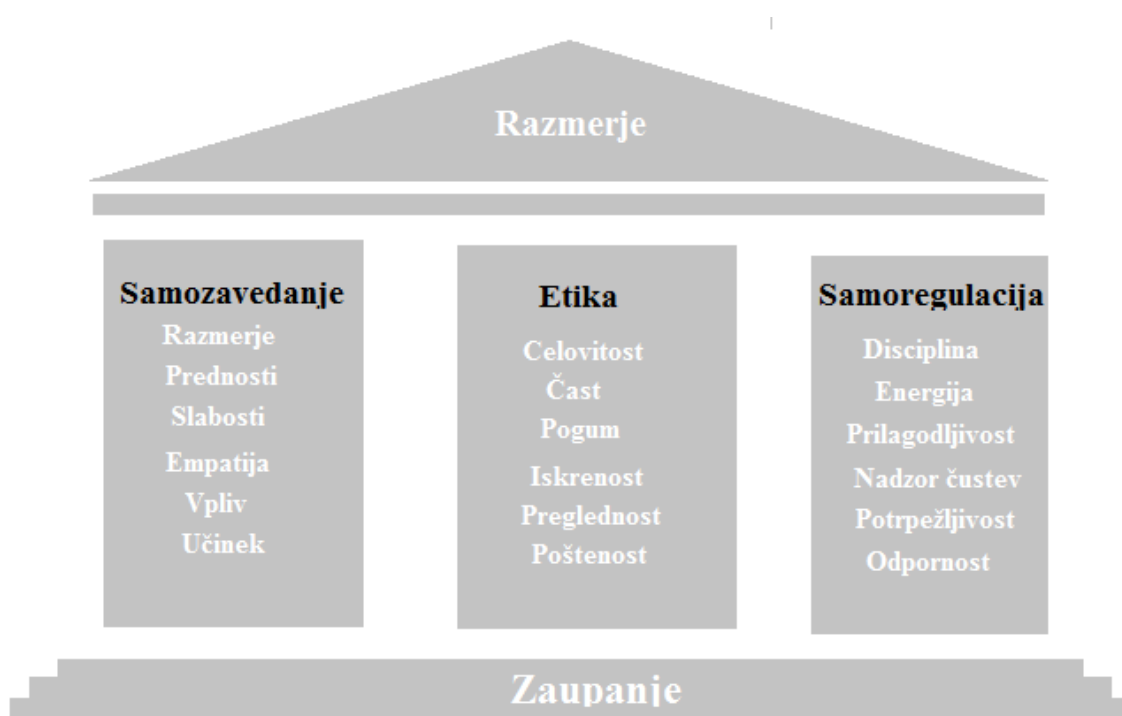
Moralna sposobnost je ena od osrednjih sestavin avtentičnega vodje, kise vede na način, ki dokazuje integriteto in moralne vrline. Skratka, moralnost je v središču avtentičnega vodenja in je tudi kritična sestavina organizacijske pravičnosti. Organizacijska pravičnost je pokazala, da je dožemanje poštenosti oblikovano na podlagi tega, kako dobro so elementi v delovnem okolju določene osebe usklajeni s pravili poštenosti, določenimi z distribucijskimi, procesnimi, informacijskimi in medosebnimi opredelitvami pravičnost (Kiersch & Byrne, 2015).

Razmerje med avtentičnim vodenjem in distribucijskim, postopkovnim, medosebnim in informativnim dožemanjem pravičnosti prispeva k pojasnjevanju procesa avtentičnega vodenja na ravni posameznika. Na ravni skupine pa potekajo neposredni odnosi med avtentičnim vodenjem in nekaterimi rezultati, kot tudi posredni odnosi prek medosebne klime pravičnosti, ki v celoti pojasnjuje odnos med avtentičnim vodenjem in drugimi rezultati. Organizacijski vodje se soočajo z izzivom vodenja finančno uspešnega podjetja in s hkratnim izpolnjevanjem pričakovanj etičnega, moralnega in pravičnega vedenja. Treba je proučiti učinke avtentičnega vodenja in organizacijske pravičnosti tako na ravni posameznika kot na skupinski ravni, da bi lahko popolnoma razumeli kompleksne vloge tega fenomena v življenju zaposlenega in uspešnosti organizacije. Avtentično vodenje predstavlja pošten stil vodenja s kompleksnimi odnosi in odnosi na več ravneh z blaginjo sledilcev, z organizacijskimi odnosi in vedenjskimi namerami. Skratka, biti avtentičen pomeni biti pošten (Kiersch & Byrne, 2015)!

## 1.8.2 Novi modeli avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje vključuje osebna prepričanja in vrednote ter kako so le-te usklajene in interpretirane glede na vsakdanje izkušnje vodij. Čeprav je vedno več literature o konceptu in konstrukt avtentičnega vodenja, je le-ta razdrobljena in zapletena zaradi različnih perspektiv ter otežena zaradi pomanjkanja empiričnih raziskav (Gardner et al., 2011). Avtentično vodenje lahko vidimo kot »korenski konstrukt«, ki je podlaga za vse pozitivne oblike vodenja in njegov razvoj. Predlagano je bilo tudi, da je avtentično vodenje »multiplikator vodenja«, prek katerega so intervencije avtentičnega vodje sprejete z večjo naklonjenostjo sledilcev, tako da so njihovi rezultati vplivnejši (Beddoes-Jones & Swailes, 2015).

Slika 2: Tristebni model avtentičnega vodenja



Vir: F. Beddoes-Jones, & S. Swailes, *Authentic leadership: development of a new three pillar model*, 2015.

Slika 1 kaže, da je avtentično vodenje relacijski model na trdni podlagi zaupanja. Kot kaže tristebni model avtentičnega vodenja, so samozavedanje, samoregulacija in etika predpogoji za uspeh avtentičnega vodenja, in če je avtentično vodenje oboje, korenski konstrukt in multiplikator vodenja, potem so lahko ti trije stebri temeljni konstrukti vseh pozitivnih oblik vodenja. Neuspehi v sodobnem vodenju so lahko posledica tega, da vodjem primanjkujejo ena ali več lastnosti treh stebrov ter kognitivne, čustvene in vedenjske lastnosti, ki so del teh stebrov. Biti avtentični vodja ne pomeni samo poznati sebe, saj bi lahko potem tudi vsak diktator trdil, da je avtentični vodja. Avtentično vodenje v političnih in poslovnih kontekstih zahteva upoštevanje treh stebrov samozavedanja, samoregulacije in etike (Beddoes-Jones & Swailes, 2015).

### **1.8.3 Vpliv avtentičnega vodenja na uspešnost skupin**

Glede na poudarek avtentičnosti, samozavedanja in samoregulacije naj bi avtentični vodje spodbujali etično ravnanje in odvrčali zlobno obnašanje med svojimi sledilci, kar je tudi dokazano z bogato osnovo empiričnih študij, ki podpirajo povezavo med avtentičnim vodenjem in številnimi organizacijsko pomembnimi rezultati (Avolio & Walumbwa, 2014). Ker timsko delo v sodobnih organizacijah postaja vedno bolj razširjeno, je nujno potrebno, da bi bolje razumeli načine, s katerimi vodja lahko izkorišča učinek vzvoda z vidika uspešnosti skupine. Zato so Lyubovnikova et al. (2015) teoretizirali, da bodo avtentični vodje spodbujali razvoj samoregulacije skupine, usmerjen proti avtentičnosti, kot se kaže v procesu skupinske reflektivnosti, ki zagotavlja, da se cilji skupine redno pregledujejo in da skupni ukrepi ostanejo ustrezno usklajeni s praviimi nameni in vrednotami skupine.

Skupinska reflektivnost je opredeljena kot obseg, v katerem člani skupine odkrito reflektirajo in komunicirajo o ciljih, strategijah in procesih skupine ter jih prilagodijo trenutnim ali pričakovanim razmeram. Uspešnost skupine je definirana kot stopnja, do katere produktivni output skupine dosega ali presega standarde o količini, kakovosti in pravočasnosti pričakovanj deležnikov, ki uporabljajo in/ali nadzirajo output. Produktivnost skupine se na splošno šteje kot ključna razsežnost uspešnosti skupine, ki pove, v kolikšni meri je skupina sposobna izpolniti ali preseči svoje cilje s pravočasnim in učinkovitim načinom (Mathieu et al., 2000).

Avtentično vodenje je pozitivno povezano z reflektivnostjo skupine, ki bo v zameno pozitivno povezana z dvema vidikoma uspešnosti skupine. Lyubovnikova et al. (2015) predvideva, da ima avtentično vodenje tudi posredni učinek na rezultate uspešnosti prek reflektivnosti skupine, zato je avtentično vodenje še posebej pomembno za vplivanje na uspešnost skupin prek ne le olajšanja medosebnih procesov, kot je zaupanje, ampak tudi prek modeliranja samoregulativnih procesov, ki so posledično prevzeli skupine. Raziskava Lyubovnikove et al. (2015) tako ponuja praktični mehanizem, ki temelji na reflektivnosti skupine, prek katere si organizacijski vodje lahko prizadevajo povečevati produktivnost in učinkovitost svojih delovnih skupin, vendar na način, ki je bolj usklajen z ideali sodobne družbe in temelji na avtentičnem, etičnem in družbeno odgovornem ravnanju.

### **1.8.4 Avtentično vodenje na več ravneh vodenja**

Avtentično vodenje vodij skupin posreduje povezavo med avtentičnim vodenjem oddelka in izmenjavo vodja-član na posamezni ravni. Zaupanje znotraj skupin se popolnoma odraža v vplivu avtentičnega vodenja skupine na skupinsko pomožno obnašanje ter na individualno pomožno obnašanje, torej nadzorniško-usmerjeno raven. Organizacije, ki si prizadevajo spodbujati moralno in etično usmerjeno obnašanje, morajo vključiti vodje z več ravni. Obnašanje avtentičnega vodje ne zagotavlja le sredstva za izgradnjo učinkovitih odnosov vodja-sledilec, ampak tudi ponovno vzpostavitev zaupanja zaposlenih in spodbujanje njihovega korporativnega vedenja (Hirst et al., 2015).

Hirst et al. (2015) je predlagal model na več ravneh o tem, kako avtentično vodenje na ravni oddelkov curlja navzdol v organizacijski hierarhiji, da vpliva na avtentično vodenje skupin in izmenjavo vodja-član ter na proces, prek katerega avtentično vodenje skupin in izmenjava vodja-član vplivata na pomožno obnašanje, usmerjeno v skupine in nadzornike.

Rezultati so pokazali tri najpomembnejše ugotovitve, in sicer (Hirst et al., 2015):

- razmerje med avtentičnim vodenjem oddelka in individualno ravno izmenjave vodja-član je bilo posredovano z obsegom, v katerem vodja skupine dokaže obnašanje avtentičnega vodenja,
- avtentično vodenje skupine vpliva na nadzorniško usmerjeno pomožno vedenje prek izgradnje zaupanja znotraj skupine,
- samoskladnost posreduje odnose med avtentičnim vodenjem skupin, nadzorniško usmerjenim pomožnim vedenjem in nadzorniško usmerjenim pomožnim vedenjem z izmenjavo član-vodja.

Te ugotovitve poudarjajo pomembno vlogo obnašanja vodje pri neposrednem in posrednem vplivanju na obnašanje njegovih sledilcev, kakor tudi na tiste na nižjih ravneh organizacijske hierarhije (Hirst et al., 2015).

## **2 DOSEGANJE CILJEV**

Glavna naloga organizacije je doseči zaželeni končni cilj, zato je ključna naloga vodij v organizaciji motivirati in spodbuditi zaposlene, da ta cilj sprejmejo. Temu je tako, ko gre za specifične cilje, vrednote, povezane s ciljem, prihodnje končne cilje ali nadrejene cilje, kot je na primer vizija. Vodja organizacije mora razviti strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije (Lipičnik, 1998), tako se pojavi potreba, da je aktivnost ravnanja s človeškimi viri vpeta v strategijo podjetja (Zupan et al., 2009). Bistvo ravnanja s človeškimi viri je učinkovito upravljanje z ljudmi in njihovimi zmožnostmi, da bi dosegli cilje celotne organizacije (Černe & Penger, 2010). Človeški viri so priznani kot najpomembnejši resursi vsake organizacije, še posebej v informacijski dobi (Hofgetts et al., 1995). Vodja torej mora čim bolje upravljati človeški kapital, ljudi na pravi način motivirati in tako izkoristiti njihove celotne zmožnosti, da bi lahko najbolj uspešno dosegli zastavljene cilje organizacije in ohranjali konkurenčno prednost, saj le to zagotavlja dolgoročni obstoj v tem konkurenčnem globalnem okolju.

### **2.1 Postavljanje ciljev**

Cilj je opredeljen kot tisto, kar posameznik poskuša doseči, je predmet ali cilj ukrepa. Teorija postavljanja ciljev temelji na predpostavki, da je vse zavestno človekovo vedenje namerno vodeno in usmerjeno v cilje posameznika. Osrednja predpostavka pristopa je, da cilji vplivajo

na delovanje z osredotočanjem pozornosti, usmerjanjem navora, povečanjem motivacije in omogočanjem razvoja strategij za doseganje ciljev (Hurn et al., 2006). Sistem za določanje ciljev, ki je postal še posebej popularen, je normiranje doseganja ciljev. To normiranje doseganja ciljev temelji na trditvi, da ne obstaja ustrezna globalna definicija o končnem cilju človeških storitev, vendar je namesto tega treba definirati potrebe na podlagi edinstvenih težav vsake stranke v določenem času (Hurn et al., 2006).

**Sporočanje ciljev**, ena od najpomembnejših nalog vodje, je sporočanje zelenih končnih stanj. Na podlagi obstoječe literature o vodenju je odlično vodenje izraženo v učinkovitem sporočanju vizije in ciljev ter motiviranju sledilcev prek sporočil, ki so polna vrednot (Venus et al., 2013). V ta namen mora vodja prevzeti prepričljivo komuniciranje, ki je zelo pomembno (Zaccaro in Klimoski, 2001). Raziskovalci so identificirali pogoje, pod katerimi je prepričevalno komuniciranje vodij uspešno (Venus et al., 2013). Tako sta Grant & Hofmann (2011) ugotovila, da so ideološka sporočila učinkovita le, če jih sporoči upravičenec in ne vodja.

Vodje lahko uporabijo svoja čustva, da bi vplivali na to, kako bodo sledilci mislili, občutili in se obnašali. Vodja lahko uporabi specifična čustva do glavnih sledilcev z regulatorno osredotočenostjo, torej s samoregulatornim sistemom, ki določa, ali naj sledilci vidijo končne cilje v smislu upanja, želja in pričakovanj ali pa v smislu nalog, obveznosti in odgovornosti. Vodje lahko učinkovito sporočajo končne cilje z izražanjem čustev, ki povzročajo regulatorno osredotočanje, usklajeno s sporočenim ciljem, vrednotami in vizijo (Venus et al., 2013).

Doslej sta bila identificirana dva procesa, v katerih čustva vodje lahko vplivajo na sledilce (van Kleef, 2009a). Na eni strani lahko voditeljeva čustva vplivajo na sledilce prek čustvenih reakcij, ki jih vzbudijo v njih. Na drugi strani pa voditeljeva čustva lahko vplivajo na sledilce prek informacij, ki jih imajo o kakovosti izvedbe sledilcev. Van Kleef et al. (2009b) je identificiral motiviranje na podlagi obdelave informacij kot dejavnik, ki določa, ali bodo sledilci pozorni na informacije, povezane s čustvi, ali ne.

Voditeljeva čustva v sledilcih lahko aktivirajo neko akcijsko stanje ali motivacijsko smer, ki povzroča, da se sledilci odzivajo bolj pozitivno na eno vrsto ciljev ali vrednot kot na drugo. Stam, van Knippenberg in Wisse (2010) so ugotovili, da vizionarsko sporočilo vpliva na uspešnost sledilcev le v primeru, ko se le-to ujema s sledilčevim motivacijskim stanjem ne glede na to, ali temelji na lastnosti in ali je vsebinsko povzročena. Vodje morajo pogosto uskladiti vedenje zaposlenih s cilji, ki zahtevajo pogosto prilagajanje spremembam, spremenjenemu okolju in spremembam različnih ciljev v razmeroma kratkem obdobju (Venus et al., 2013).

Povratne informacije o uspešnosti, povezane s cilji o napredovanju, naj bi bile povezane s čustvi vzdolž razsežnosti navdušenja in potrnosti, medtem ko naj bi bile povratne informacije o uspešnosti povezane s prepričljivostjo ciljev vzdolž razsežnosti vznemirjenosti in mirovanja.

Vizija, cilji in vrednostna sporočila, ki se nanašajo na promocijsko osredotočenost, so uspešneje posredovana, ko jih spremlja vodja, ki odraža navdušenje, medtem ko so končni cilji, ki se nanašajo na osredotočenost na preprečevanje, uspešneje posredovani, ko jih spremlja vodja, ki odraža negotovost (Venuset al., 2013).

## **2.2 Ciljna usmerjenost**

Za doseganje ciljev so pomembne kompetentno-relevantne naloge, h katerim stremijo posamezniki pri postavljanju ciljev (Yangyang, 2015). Eliot & McGregor (2001) sta predlagala okvir kombinacij dejavnikov 2 x 2, da bi opisala doseganje ciljev študentov. Predlagala sta, da bi doseganje ciljev lahko definirali z absolutnimi standardi znotraj posameznika (mojstrska usmeritev, angl. *mastery*) ali z normativnimi standardi med posamezniki (uspešnostna usmeritev, angl. *performance*). Tako se lahko doseganje ciljev razlikuje med mojstrskimi in uspešnostnimi cilji. Poleg tega se lahko obe vrsti doseganja ciljev osredotočita bodisi na približevanje uspehu ali na izogibanje neuspehu in predstavljata druga dva dejavnika v tej matriki 2 x 2. Približevanje cilju je usmerjeno v pozitivne in zelene dogodke, medtem ko je izogibanje neuspehu namenjeno preprečevanju negativnih ali nezaželenih dogodkov (van Yperen, 2008).

### **2.2.1 Učna oz. mojstrska ter uspešnostna usmerjenost v doseganje ciljev**

Uspešnostna usmeritev v približevanje ciljev je definirana kot namen, da bi delovali bolje kot drugi, medtem ko se uspešnostna usmeritev v izogibanje ciljev nanaša na izogibanje slabšega opravljanja dela od drugih. Mojstrska usmeritev v približevanje ciljev je definirana kot namen izboljšanja posameznikove uspešnosti glede na preteklost, medtem ko se mojstrska usmeritev v izogibanje ciljev nanaša na izogibanje poslabšanja glede na lastno uspešnost v preteklosti. Proces sprejemanja ciljev je dinamičen, rekurzivni proces, pri katerem dejanska uspešnost deluje hkrati kot predhodnik in posledica sprejetja ciljev (van Yperen, 2006).

V organizacijskih vedah se pojavlja vprašanje, zakaj zaposleni dobro opravljajo svoje delo in zakaj so zadovoljni s svojim delovnim mestom. Teorija doseganja ciljev in raziskave kažejo, da sta delovna uspešnost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu povezana z njihovo ciljno usmerjenostjo. Ciljna usmerjenost naj bi ustvarila različne zaznavno-kognitivne okvire o tem, kako posamezniki interpretirajo, pristopajo in se odzivajo v določenih situacijah. Tradicionalno je bila največja pozornost dana dvema ciljnim usmeritvama, in sicer mojstrski in uspešnostni usmeritvi. Mojstrska usmeritev se osredotoča na razvoj kompetenc, pridobivanje znanja in zmožnost dati vse od sebe, medtem ko se uspešnostna usmeritev osredotoča na vzpostavitev lastne nadrejenosti nad drugimi (Janssen et al., 2004).

Na večini delovnih mest in v organizacijskih okoljih zaposleni pri opravljanju delovnih nalog ne delujejo v samoti, temveč imajo stike s svojimi kolegi, nadzorniki in strankami. Zaposleni, ki se razlikujejo po svoji ciljni usmerjenosti, se verjetno razlikujejo tudi po tem, kako

razvijajo in vzdržujejo odnose z drugimi udeleženci v svojem delovnem okolju. V skladu s teorijo izmenjave med vodjo in sledilci (angl. *leader-member exchange*, LMX) vsak zaposleni vzpostavi edinstven medsebojni odnos s svojim nadzornikom, kakovost te menjave vodja-član pa je pozitivno povezana z delovno uspešnostjo in delovnimi odnosi z drugimi (Janssen et al., 2004).

Ciljna usmerjenost se obravnava kot stabilna osebna lastnost, pospeševana s »teorijo o sebi«, o naravi in razvoju lastnosti ljudi (Dweck, 1999). Mojstrska usmerjenost izhaja iz prepričanja, da so lastnosti posameznika dinamične in spremenljive ter da se bodo posamezniki trudili za izboljšanje učinkovitosti, medtem ko uspešnostna usmerjenost izhaja iz prepričanja, da so posameznikove lastnosti nespremenljive in konkretne. Zgodnje raziskave, ki se opirajo na dihotomno konceptualizacijo ciljne usmerjenosti, so pokazale, da je mojstrska usmerjenost koristnejša za širok spekter izvedbe nalog v primerjavi z uspešnostno usmerjenostjo. Vendar pa poznejše raziskave o doseganju ciljev kažejo, da ima uspešnostna usmerjenost lahko koristne učinke, še posebej glede dejanske uspešnosti (Janssen et al., 2004).

Elliot (1999) je predlagal tridelno konceptualizacijo doseganja ciljev z delitvijo uspešnostne usmerjenosti na usmerjenost v približevanje uspešnosti (angl. *performance-approach orientation*) in usmerjenost v izogibanje uspešnosti (angl. *performance-avoidance orientation*). Uspešnostno usmerjeni posamezniki so lahko motivirani bodisi s »preseganjem« drugih bodisi z dokazom svoje nadrejenosti oz. z izogibanjem neuspehu in tega, da so videti nesposobni. Ugotovitve, da je usmerjenost v bližanje uspešnosti povezana z vrhunsko uspešnostjo, kažejo, da posamezniki s tako usmerjenostjo po navadi vlagajo dovolj navora za doseganje svojih ciljev in bolje kot drugi. Nagnjenost k temu, da zmanjšajo napor, ko naletijo na določeno oviro oziroma težavo, naj bi bila lastnost posameznikov, ki so usmerjeni v izogibanje uspešnosti (Janssen et al., 2004).

Mojstrska usmerjenost je tudi razdeljena na bližanje in izogibanje uspehu. Posamezniki, ki so usmerjeni k bližanju uspešnosti, težijo k zasledovanju koristnih rezultatov, medtem ko posamezniki, usmerjeni k izogibanju uspešnosti, težijo k preprečitvi negativnih rezultatov. Tako da teorija doseganja ciljev kaže, da so oboji, mojstrsko in uspešnostno usmerjeni posamezniki močno motivirani, da izpolnijo svoje standarde uspešnosti. Vendar pa se v delu in organizaciji mojstrsko in uspešnostno usmerjeni zaposleni lahko razlikujejo v vidikih delovne uspešnosti, na katero se osredotočajo (Janssen et al., 2004).

### **2.2.2 Vpliv ciljne usmerjenosti na inovativnost**

Inovativno delovno uspešnost lahko opredelimo kot namerno ustvarjanje, promocijo in uresničitev novih idej na delovnem mestu, v delovni skupini ali organizaciji, da bi imela koristi skupina ali organizacija. Od mojstrske usmerjenosti k cilju se pričakuje, da bo pomemben motivacijski vir za inovativno delovno uspešnost iz več razlogov. Prvič,

posamezniki, ki zasledujejo mojstrske cilje, imajo raje zahtevne in zapletene naloge. Drugič, mojstrsko usmerjeni zaposleni imajo osebno in notranjo zanimanje za naloge, ki jih opravljajo. Tretjič, ko naletijo na ovire, kot so npr. zahtevne naloge, mojstrsko usmerjeni zaposleni vložijo več truda pri opravljanju svojega dela (Janssen et al., 2004).

V nasprotju z mojstrsko usmerjenostjo k cilju je lahko uspešnostna usmerjenost k cilju manj ugodna za inovativno vedenje na delovnem mestu. Fisher & Ford (1998) sta ugotovila, da uspešnostna usmerjenost povzroča posameznikom, da vadijo strategijo nalog in znane komponente nalog, dokler te ne postanejo hitre in avtomatične.

Uspešnostno usmerjeni zaposleni imajo ekstrinzično (oz. zunanjo) delovno motivacijo v tem smislu, da se nagibajo k definiranju uspeha pri delu, predvsem v smislu preseganja drugih in dokazujejo svojo nadrejenost nad drugimi. Posledično se uspešnostno usmerjeni zaposleni izogibajo inovacijam, ker inovativne naloge povečujejo tveganje za neuspeh, ki bi dokazal njihovo podrejenost, ne pa njihove nadrejenosti, h kateri težijo. Glede na raziskave mojstrsko usmerjeni zaposleni čutijo večje zadovoljstvo in užitek pri opravljanju svojega dela in prizadevanju za doseganje svojih ciljev kot uspešnostno usmerjeni zaposleni (Janssen et al., 2004).

Ciljna usmerjenost vpliva tudi na to, kako se zaposleni interpretirajo in ustvarjajo svoje odnose z nadrejenimi. Zaposleni z mojstrsko ciljno usmeritvijo si prizadevajo razviti svoje kompetence, spretnosti in sposobnosti. Taki zaposleni pogosto iščejo pogovore z nadrejenimi, saj tako lahko razpravljajo in se lahko naučijo, kako izboljšati svoje delo in se bolje spopadati z novimi težavami. Zaposleni z uspešnostno usmerjenostjo raje omejujejo medsebojne stike s svojimi nadrejenimi na le obvezne poslovne izmenjave, ki jih določa ter pooblašča njihova formalna zaposlitvena pogodba (Janssen et al., 2004).

Kakovost izmenjave vodja-član je medosebni mehanizem, ki posreduje razmerje med ciljno usmerjenostjo, delovno uspešnostjo ter zadovoljstvom pri delu. Mojstrska usmeritev povzroča, da zaposleni oblikujejo visokokakovostne izmenjave s svojimi vodji, kar jim ponuja možnosti razvoja svojih spretnosti ter samoizboljšanje (Janssen et al., 2004). Inovativni zaposleni so odvisni od svojih nadrejenih, od katerih prejema informacije, vire in družbeno-politično podporo, ki jih potrebujejo za razvoj, zaščito in uporabo svojih inovativnih idej (Kanter, 1988).

Podpora in avtonomija, ki ju nadrejeni lahko zagotovi mojstrsko usmerjenim zaposlenim, lahko omogočata večje zadovoljstvo pri delu. Višje kakovostne ravni izmenjave vodja-član omogočajo višjo stopnjo zadovoljstva pri delu med zaposlenim. Nizka kakovost izmenjave vodja-član lahko posredno vpliva na odnos med uspešnostno usmerjenostjo in inovativno delovno uspešnostjo. Nizek nivo podpore in avtonomije, ki ju prejmejo od svojih nadrejenih, lahko objasni tudi, zakaj so uspešnostno usmerjeni zaposleni manj zadovoljni pri delu (Janssen et al., 2004).



### 2.2.3 Vpliv ciljne usmerjenosti na motiviranje ustvarjalnosti

Tudi ustvarjalnost zaposlenih je pomemben vir inovacij v organizaciji in njene konkurenčne prednosti, zato si le-te vse bolj prizadevajo k spodbujanju individualne ustvarjalnosti. V večini organizacij zaposleni delajo v skupini in posameznikova ustvarjalnost je pogosto sprejeta v tem kontekstu. Tako upravljanje ustvarjalnosti ne zahteva le identifikacijo zaposlenih z ustvarjalnim potencialom, ampak tudi razumevanje, kako kontekst skupine vpliva na ustvarjalnost posameznikov z različnimi dispozicijami (Hirst et al., 2009). Ustvarjalnost je definirana kot oblikovanje novih in uporabnih idej zaposlenih, povezanih s proizvodom, procesom ter postopki pri delu (Oldham & Cummings, 1996).

Učno vedenje skupine ne odraža nujno boljših virov za učenje v smislu sposobnih sodelavcev, boljšega financiranja in tako naprej, ampak se nanaša na procese iskanja informacij in reflektivnega odločanja. Skupinsko učno vedenje lahko spodbuja družbeni učni proces, v katerem člani skupine opazujejo svoje kolege, ki so prav tako vključeni v učne dejavnosti, in vidijo, da se učenje vrednoti in podpira (Hirst et al., 2009). Učno vedenje skupine spodbuja in olajša individualno učenje in je še posebej pomemben kontekstualni dejavnik za prikaz učno usmerjene posameznikove dispozicije za sodelovanje pri učenju. Učno vedenje skupine spodbuja učenje med tistimi, ki imajo močnejšo učno usmerjenost (Hirst et al., 2009).

Čeprav je učenje na splošno koristno za ustvarjalnost, lahko pričakujemo, da bo po določeni točki dodajalo manj k posameznikovi sposobnosti, da ustvarja pozitivne rešitve za določeno težavo pri delu. Učno vedenje skupine omili odnos med učno usmerjenostjo in ustvarjalnostjo zaposlenega. Ko je učna usmerjenost skupine visoka, je pozitivna povezava med učno usmerjenostjo in ustvarjalnostjo močnejša na srednji ravni učne usmerjenosti kot na visoki oziroma nizki ravni. Ko je učna usmerjenost nizka, je linearno pozitivno povezana z ustvarjalnostjo (Hirst et al., 2009).

Ustvarjalnost pogosto povzroča težave in izzive, ki se pojavljajo pri delu, to je proces, v katerem zaposleni razvijejo nove ter uporabne rešitve za težave in izzive, na katere naletijo ob zasledovanju ciljev. Ustvarjalnost se pogosto pojavi v okviru ciljno usmerjenega vedenja, zato posameznikove razlike v ciljno usmerjenost lahko razložijo posameznikove razlike v ustvarjalnosti (Janssen & van Yperen, 2004). Teorija doseganja motivacije opisuje ciljno usmerjenost kot motivacijsko usmerjenost, ki vpliva na to, kako posamezniki pristopajo, razlagajo in se odzovejo na dosežene situacije. Ciljna usmerjenost odraža dvoje, samorazvoj prepričanij in kako ta prepričanja dovolijo posamezniku, da si razlaga svoje okolje in sodeluje z njim (Hirst et al., 2009).

#### 2.2.3.1 Učna oz. mojstrska ciljna usmerjenost in ustvarjalnost

Učna ciljna usmerjenost je pomembna zato, ker se lahko pričakuje, da se bo nanašala tako na pridobitev spretnosti kot na notranjo motivacijo (Hirst et al., 2009). Učna ciljna usmerjenost

osredotoča posameznike na pridobivanje novega znanja in razvoj »globoko obdelanih strategij«, ki olajšajo obvladovanje zahtevnih nalog (Elliot & McGregor, 2001). Ker je učna ciljna usmerjenost tudi povezana s preferencami o težavnih in zahtevanih nalogah (Van deWalle, 1997), se lahko pričakuje, da bodo posamezniki z močnejšo učno ciljno usmerjenost bolj intrinzično motivirani poiskati ustvarjalne aktivnosti. Učna ciljna usmerjenost lahko hrani ustvarjalnost s povzročanjem razvoja domenskih relevantnih spretnosti ter ustvarjalno relevantnih spretnosti. Te spretnosti zagotavljajo bistveno osnovno znanje ter osnove za ustvarjalnost (Amabile, 1996). Učna usmerjenost pozitivno vpliva na inovacijsko obnašanje in ustvarjalnost (Janssen & van Yperen, 2004).

### 2.2.3.2 Uspešnostna ciljna usmerjenost in ustvarjalnost

Posamezniki, ki so uspešnostno ciljno usmerjeni, so primarno motivirani z zunanjimi izidi, povezanimi z uspešnostjo. Razlikujemo lahko dve skupini ljudi, in sicer uspešnostno usmerjene posameznike, ki bolj skrbijo za doseganje rezultatov visoke zmogljivost, in tiste, ki bolj skrbijo za izogibanje posledicam slabega delovanja (Hirst et al., 2009). Ustvarjalnost je pogosto sprejeta v skupinski postavitvi in dani skupinski kontekst bo verjetno vplival na obseg, v katerem posameznik deluje v skladu s svojimi dispozicijami.

Uspešnostno usmerjeni ljudje si prizadevajo maksimirati koristi in zmanjšati potencialne kazni z uporabo namigov v okolju, ki jih obdaja, ko se odločajo, katero vedenje je primerno. Za pristopno uspešnostno usmerjenost je značilno, da pokaže občutljivost na zunanje znake, da bi maksimirala zunanje nagrade, zato lahko predvidevamo, da bodo posamezniki z močnejšo pristopno usmerjenostjo odzivnejši na zunanje motivatorje, kot je učno vedenje skupine. Izogibna (angl. *avoidance*) učna usmerjenost namiguje na nagnjenost k izogibanju izzivov, ki nosijo tveganje za napake in neuspeh, ter favorizira prizadevanja z visoko možnostjo za uspeh (VandeWalle, 1997). Odnos med posameznikovo ciljno usmerjenostjo in ustvarjalnostjo je odvisen od učnega vedenja skupine. Posameznikom, ki so nagnjeni k učenju, učno vedenje skupine pomaga, da dajo vse od sebe in okrepijo svoje ustvarjalne tendence (Hirst et al., 2009).

## 2.3 Pristopi sporočanja sporočil kot način motiviranja zaposlenih

Za doseganje ciljev je zelo pomembno tudi motiviranje ustvarjalnosti zaposlenih. Če želijo organizacije ostati konkurenčne, morajo spodbuditi pogoje, ki motivirajo zaposlene, da razvijejo ustvarjalne rešitve, ki so nove in izvirne, hkrati pa uporabne, izvedljive in primerne za dano situacijo (Miron-Spektorin & Beenen, 2015). Tako se pojavi zelo pomembno vprašanje, kako lahko organizacije motivirajo zaposlene, da razvijejo ideje in rešitve, ki so hkrati nove in uporabne. Ali naj vodja spodbuja zaposlene, da tvegajo in raziskujejo nova področja znanja, ali naj jih spodbuja, da se osredotočijo na razvijanje novih sposobnosti in znanj znotraj ene faze ustvarjalnega procesa ter na zmanjšanje tveganj z izbiro najbolj izvedljive rešitve znotraj druge faze (Miron-Spektorin & Beenen, 2015)?

Doseganje ciljev vpliva na to, kako ljudje pristopajo k nalogam in porazdelijo svojo pozornost ter trud, da dosežejo želeni končni cilj. Raziskave o doseganju ciljev in ustvarjalnosti so pokazale, da okvir izogibanja ovira posameznikovo pripravljenost za izvedbo ustvarjalnih nalog. Učna oziroma mojstrska usmerjenost v doseganje ciljev motivira posameznike, da se osredotočijo na izboljšanje svojih sposobnosti in raziskujejo nova znanja (Miron-Spektorin & Beenen, 2015). Uspešnostna usmerjenost v doseganje ciljev motivira posameznike, da dokažejo svoje sposobnosti in poiščejo ugodne vrednote pri drugih (Elliot & Church, 1997).

Določanje dosežkov lahko zagotovi močan položaj, ki aktivira željo po doseganju tako učnih kot uspešnostnih ciljev. Zasedovanje doseganja obeh ciljev (učni in uspešnostni) je lahko optimalni samoregulativni profil v večini delovnih okoljih, ko prilagodljivi posamezniki učinkovito usklajujejo uspešnostni in učni cilj. Učno doseganje ciljev motivira posameznike, da pridobivajo nova znanja, izkušnje in spretnosti. Posledično obstaja verjetnost, da osredotočajo posameznike na neznana področja znanja in zagotavljajo največji učni potencial (Miron-Spektor & Beenen, 2015).

Ker učno doseganje ciljev olajšuje poskusno in napačno učenje ter povečuje število raziskanih strategij ter področij znanja (Kozlowski & Bell, 2006), pričakujemo, da bodo posamezniki, ki se odločijo za posvojitve učnih ciljev, dokazali višjo kognitivno fleksibilnost pri ustvarjalnih nalogah. Kognitivna fleksibilnost se kaže kot rešitev, ki pripada različnim kategorijam, ali kot kombinacija znanja ali spretnosti z različnih in oddaljenih področij (De Dreu et al., 2008). Povečanje kognitivne fleksibilnosti, kot rezultat učnega doseganja ciljev, povečuje število novih združenj in kombinacij med oddaljenimi in sicer nepovezanimi idejami ter vložki (Simonton, 1998). Raziskovanje in integriranje raznovrstnih področij znanja povečuje domet novih rešitev za dano težavo (Amabile, 1997).

Uspešnostno usmerjeni posamezniki iščejo stabilne in obetavne rešitve, pri čemer lahko uporabijo obstoječe zmogljivosti ter znane metode. Povečanje kognitivnih zaključkov, ki sledijo spodbudam za doseganje uspešnostno usmerjenih ciljev, bo izboljšalo uporabnost izdelka (Mueller et al., 2011). Posamezniki lahko zasledujejo oboje, učno in uspešnostno doseganje ciljev hkrati, ali pa zaporedno v različnem času. Med kreativnimi nalogami je zaporedno učno ter uspešnostno doseganje ciljev lahko koristno, če je doseganje enega cilja instrument za doseganje drugega (Barron & Harackiewicz, 2011).

Zaporedno doseganje ciljev ne izkoristi toliko potencialne integracije obeh motivacijskih okvirjev. Hkratno osredotočanje na učno in uspešnostno doseganje ciljev pa lahko izzove sinergije, ki niso mogoče, ko se osredotočamo samo na en cilj (Barron & Harackiewicz, 2011). Ko so posamezniki motivirani za oboje, da razvijejo in dokažejo svoje spretnosti, je bolj verjetno, da bodo gradili medsebojno okrepljene zmogljivosti, ki so ključnega pomena za njihov uspeh, hkrati pa zmanjšali zanimanje za znanja, ki so periferna pot do uspeha (Litchfield, 2008).

Hkratno zasledovanje obeh ciljev lahko omogoča posameznikom, da prilagodijo motivacijo za dosežek različnim situacijam in zahtevanim nalogam (Barron & Harackiewicz, 2011). Korist hkratnega doseganja ciljev je odvisna od posameznikovih sposobnosti, da ureja vsak cilj in se spopada s prirojeno napetostjo med drugim ciljem (Miron-Spektorin & Beenen, 2015). Brez ustreznih sposobnosti in primerne usposobljenosti zasledovanja doseganja obeh ciljev hkrati lahko izzove napetost in negativen vpliv (Pintrich, 2000). Učno doseganje ciljev lahko izboljša novost izdelka, vendar ne vpliva na njegovo uporabnost. Uspešnostno doseganje ciljev lahko izboljša uporabnost izdelka, vendar ne vpliva na njegovo novost. Učno in uspešnostno doseganje ciljev pa izrazito in zaporedno izboljša novost in uporabnost izdelka (Miron-Spektorin & Beenen, 2015).

### **2.3.1 Vpliv sporočanja sporočil na motivacijo zaposlenih**

Zelo pomembno je, kako zgradimo in sporočamo sporočila, tako da najučinkoviteje motiviramo zaposlene. Vloga vodje kot gonila motivacije sledilcev je eno izmed najzahtevnejših vprašanj v organizacijskem vedenju (Day, 2012). Poznamo dva glavna teoretična pristopa, in sicer sporočanje vizije ter postavljanje ciljev, ki razlagata povezavo med vodenjem in vodstvenim obnašanjem ter motivacijo in uspešnostjo zaposlenih (Berson et al., 2015). Čeprav so vizije in cilji podobni, saj se oboje nanaša na želeni končni cilj, v nekaterih vidikih med njimi obstajajo precejšnje razlike. Vizija je bolj splošna in v praksi ni nikoli v celoti dosežena, medtem ko so cilji bolj specifični in jih lahko lažje dosežemo (Kirkpatrick & Locke, 1996).

### **2.3.2 Pristop sporočanja vizije**

Vizija je splošno opredeljena kot idealiziranje v prihodnost usmerjenih deljenih organizacijskih ciljev, kijih določi vodja. Vizijo vodje uporabljajo, da sporočajo strateške cilje, prepričanja, vrednote in stališča tako notranjim članom organizacije kot zunanjim partnerjem. Vizija se po navadi nanaša na zaželeno končno stanje in na širok namen temeljnih kolektivnih pričakovanj, vendar pa le redko določa način, kako naj se doseže (Conger & Kanungo, 1998).

Voditelje, ki lahko učinkovito artikulirajo vizijo, njihovi sledilci upoštevajo kot izjemne oz. izredne, deloma zaradi njihove sposobnosti, da spremenijo okvir ovir in nevarnosti, kot so izzivi in priložnosti, na načine, kakršni so jim všeč, in se osredotočijo na sledilce (Berson et al., 2015). Voditelji, ki se zanašajo na vizijo, motivirajo svoje sledilce s povečanjem notranjih vrednot, ki sledilce dodeli k njihovim ciljem in prizadevanjem pri delu. Uporaba vizije za motiviranje sledilcev poudarja pomen razvoja visoke motivacije in vzburjanja sledilcev (Bass, 1997). Obstajajo empirični dokazi, ki dokazujejo učinkovitost vizionarskega vodenja v različnih okoljih na različne pozitivne rezultate, kot so organizacijska pripadnost, zadovoljstvo pri delu, prodaja in finančna uspešnost (Berson et al., 2015).

### 2.3.3 Pristop k postavljanju ciljev

Cilji, opredeljeni kot predmet ali namen delovanja, naj bi dosegli poseben standard ali strokovnost po navadi v določenem, omejenem roku (Lock & Latham, 2002). Literatura s področja doseganja ciljev se osredotoča na ugotavljanje ključnih značilnosti učinkovitih ciljev, vključno z želeno stopnjo zahtevnosti in specifičnosti ciljev, ter jih povezuje z uspešnostjo nalog (Lock & Latham, 1990). Teorija postavljanja ciljev povezuje temeljne značilnosti ciljev z rezultati, kot je individualna uspešnost, in ponuja več posredovalnih mehanizmov za razlaganje teh povezav (Latham & Locke, 2007).

Teorija postavljanja ciljev določa, da je specifičnost ciljev ključnega pomena za povečanje učinkov postavljanja ciljev za izvajanje nalog (Lock & Latham, 1990). Specifični cilji služijo kot kognitivna in vedenjska sredstva, ki usmerjajo pozornost in prizadevanja v smeri dejavnosti, ki so pomembne za doseganje ciljev, in proč od dejavnosti, ki za doseganje ciljev niso pomembne, s čimer se izboljša učinkovitost v primerjavi z bolj splošnimi cilji (Lock & Latham, 2002). Specifični cilji zmanjšajo negotovost, povezano z nejasnimi cilji, in služijo kot indikatorji sprejemljive ravni uspešnosti. Vodijo k večji osredotočenosti in povečajo raven posameznikove zavezanosti in napora za doseganje posameznih ciljev kot tudi skupinsko zavezanost in skupinski napor za doseganje ciljev, ki si jih je skupina zadala doseči (Chesney & Locke, 1991).

Vizija pogosto uporablja abstrakten in figurativen jezik, poudarja vrednote, oddaljene cilje in utopične rezultate, v nasprotju s tem pa postavljanje ciljev praviloma vključuje konkretne in bližnje cilje, ki so še težko dosegljivi. Vizija povečuje motivacijo in uspešnost sledilcev z vplivanjem na njihova čustva, kolektivno identiteto, njihove želje in relacijsko navezanost na vodjo (Shamir et al., 1993). Nasprotno pa postavljanje ciljev oblikuje spoznavanja podrejenih z usmerjanjem njihove pozornosti na zahtevne standarde in način delovanja, ki povečuje učinkovitost opravljanja nalog (Latham & Locke, 2007). Vizije, bolj kot cilji, motivirajo posameznike, da so njihova prizadevanja negotova in odprta. Postavljanje ciljev, na drugi strani, pa je učinkovitejše pri ciljno definiranih končnih stanjih (van Knippenberg & Stam, 2013).

Učinki vizije na motiviranje zaposlenih so odvisni od nekaj dejavnikov, kot je npr. obrazna mimika sporočevalca (Awamleh & Gardner, 1999). Zavezanost ciljem povečuje motivacijo, še zlasti, če cilje sledilci predstavijo kot težavne, take, ki zahtevajo veliko truda. Podobno sodelovanje pri določanju ciljev spodbuja motivacijo, ker povečuje sledilčevo zaznavanje pomena ciljev (Erez, 1977).

Motivacija sledilcev kot posledica vizije ali postavljanja ciljev vodje je oblikovana s konkretnostjo in abstraktnostjo sporočila ter psihološko razdaljo (angl. *Psychological distance*) med vodjem in sledilci. Tako vizija kot postavljanje ciljev bodo verjetno bolje motivirali sledilce, da bodo občutili ujemanje med stopnjo splošnosti, na kateri je sporočilo

formulirano, in stopnjo psihične razdalje med vodjem in sledilci. Da bi maksimirali motivacijske učinke bodisi sporočanja vizije ali postavljanja ciljev, naj bi vodje usmerjali abstraktnost sporočila v ustvarjanje psihološke razdalje med njimi in njihovo ciljno skupino (Berson et al., 2015).

Ko se vizija in postavljanje ciljev medsebojno dopolnjujeta, lahko ustvarita močnejši učinek, kot če vsak od njiju deluje ločeno. Razlog za to je, da vizija izraža pomen ciljev in odgovorov, »zakaj« je cilj pomemben, kar dodatno poveča zavezanost ciljem. Na drugi strani pa postavljanje ciljev za doseganje vizije povečuje zaupanje sledilcev, da je lahko na dolgi rok vizija uresničljiva, in usmerja njihovo pozornost na to, kako jo lahko uresničijo, kar posledično okrepi njihov vpliv in vztrajnost pri ukrepanju v smeri uresničevanja vizije. Dejansko pa mora v večini organizacij isti vodja motivirati tako oddaljene kot bližnje člane organizacije. Tak vodja se mora naučiti, kako čim učinkoviteje preklapljati med bolj ali manj abstraktnimi motivacijskimi sporočili, da bi uspešno vplival na druge, odvisno od psihološke razdalje v danem kontekstu (Berson et al., 2015).

Glavna naloga vsake organizacije je doseganje zelenih končnih ciljev. Ključna naloga organizacijskih vodij je motivirati in spodbuditi zaposlene, da sprejmejo te končne cilje ne glede na to, ali gre za specifične cilje, vrednote, povezane s cilji, bodoče končne cilje ali pa nadrejene cilje, kot je npr. vizija (Zaccaro & Klimoski, 2001).

### **3 ŠTUDIJA PRIMERA: VPLIV AVTENTIČNEGA VODENJA NA DOSEGANJE CILJEV NA PRIMERU PODJETJA PORSCHE SLOVENIJA D. O. O.**

V tem poglavju bom preizkusila konceptualni model in glavno tezo magistrske naloge, da avtentično vodenje vpliva na doseganje ciljev organizacije, in sicer na primeru podjetja Porsche Slovenija d.o.o. Na osnovi teoretičnega in kvantitativnega raziskovanja bom preverila, ali vodje uspejo s pomočjo avtentičnega vodenja ugotoviti ciljno usmerjenost zaposlenih ter motivirati njihovo ustvarjalnost in inovativnost, s tem pa posledično doseganje zastavljenih ciljev. S kvantitativnim znanstveno raziskovalnim pristopom bom ugotovila obstoječe stanje v podjetju. Raziskavo med vodji in zaposlenimi v podjetju sem izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika. Na podlagi analiziranih podatkov bom pripravila ključne ugotovitve ter priporočila za podjetje.

#### **3.1 Predstavitev podjetja Porsche Slovenija d.o.o.**

Porsche Slovenija d.o.o. (v nadaljevanju Porsche) je slovensko podjetje pod okriljem avstrijskega podjetja Porsche Holding s sedežem v Salzburgu, ki deluje pod okriljem koncerna Volkswagen. Je generalni uvoznik in zastopnik za vozila znamk Volkswagen, Škoda, Audi, SEAT, Volkswagen Gospodarska vozila in Porsche v Sloveniji. Vozila

nabavljajo neposredno pri proizvajalcih, v Sloveniji pa prodaja vozil avtomobilskih znamk podjetja Porsche poteka prek mreže 51 pooblaščenih partnerjev oz. trgovcev, ki zagotavljajo tudi celostno oskrbo z originalnimi rezervnimi deli in avtomobilsko opremo, stranke pa potem vozila lahko servisirajo pri njihovih 53 pooblaščenih servisnih partnerjih po vsej Sloveniji. Ta mreža je odlično organizirana in vrhunsko usposobljena, zato zagotavlja profesionalne storitve, kakovost in zaupanje (Porsche Slovenija d.o.o. – O podjetju, 2016).

Že vrsto let Porsche uspešno sooblikuje dogajanje na slovenskem avtomobilskem trgu. Začetki segajo do 1. julija 1993, ko je podjetje s takratnim imenom Porsche Inter Auto, d.o.o. začelo z uvozom vozil znamk Volkswagen in Audi. Novembra istega leta so podpisali pogodbo za uvoz vozil SEAT, oktobra leta 1996 pa še pogodbo o uvozu vozil Porsche. S 1. januarjem 2003 je podjetje Porsche postalo uvoznik še za avtomobilsko znamko Škoda. S 25. januarjem leta 1996 se je podjetje preimenovalo v Porsche Slovenija d.o.o., ki se danes uvršča v sam vrh slovenskih avtomobilskih podjetij (Porsche Slovenija d.o.o. – O podjetju, 2016).

### **3.1.1 Vloga uvoznika in položaj v trgovski mreži**

Podjetje Porsche je pristojno za kakovosten razvoj trgovske mreže, pri proizvajalcih zastopa interese svojih strank in trgovske mreže. S pooblaščenimi trgovci za znamke Volkswagen, Volkswagen Gospodarska vozila, Škoda, Audi, SEAT gojijo partnerske odnose, z njimi so tudi omrežno povezani s sodobno informacijsko tehnologijo. Svojim partnerjem nudijo podporo na vseh področjih, ki zadevajo avtomobilsko panogo. Podjetje je zadolženo tudi za dosledno izpolnjevanje ter stalno preverjanje standardov, o katerih so se dogovorili s proizvajalci. Za organizacijo Porsche je značilna enotna zunanja podoba, ki temelji na standardih in smernicah proizvajalcev, pri tem pa dosledno upoštevajo celotno podobo vsake posamezne znamke.

### **3.1.2 Poslovna filozofija podjetja, načela, cilji in vizija**

#### **3.1.2.1 Glavni strateški cilji podjetja Porsche Slovenija d.o.o.**

Podjetje Porsche si je poleg osnovnih nalog, kot so večanje tržnega deleža, razvoj avtomobilskih znamk, ki jih zastopajo na slovenskem trgu, konkurenčnost cen ter kakovost proizvodov in inovativnih procesov, oblikovalo tudi vizijo postati vrhunski člen v najboljšem avtomobilskem trgovskem podjetju na svetu in biti najboljši delodajalec v panogi. Glavni strateški cilji podjetja Porsche so torej postati najboljši delodajalec v avtomobilski panogi v Sloveniji z najbolj zadovoljnimi strankami ter jasnimi cilji glede prometa in EBIT marže.

#### **3.1.2.2 Vizija razvoja podjetja in poslovni model, ki zagotavlja konkurenčnost**

Vizija razvoja je ob zgoraj navedenih ciljih zelo jasna in močno vpeta v Porsche Holding Salzburg oz. koncern Volkswagen. Osredotočili so se za interno poslovno strategijo, ki so jo

pred nekaj leti oblikovali in jo poimenovali »**feel good**«. Pogoj za zadovoljno trgovsko organizacijo je, poleg ustreznih ekonomskih izhodišč, vrhunska podpora uvoznika, Porsche Slovenija d.o.o. Ta pa lahko deluje le, če so sodelavci pri podjetju Porsche zadovoljni in se dobro počutijo. Imajo neko verigo »feel good«, ki jo želijo vzpostaviti med slehernim sodelavcem pri uvozniku pa do končne stranke. Njihova velika ambicija je, da podjetje Porsche postane in ostane »**feel good company**«. »Feel good« temelji na naslednjih ključnih dejavnikih: ljudje, vrednote, cilji, komunikacija in odgovornost.

**Ljudje** – po njihovem prepričanju je najpomembnejša in temeljna naloga posloводства, da poskrbi za to, da so pravi ljudje na pravem mestu – najboljše povsod. Marsikaj sicer lahko deluje, če ta pogoj ni izpolnjen, vendar odličnosti nikoli ne bodo dosegli, če ključnih funkcij ne zasedajo pravi ljudje. Izziv posloводства je, da sestavi kompetentno ekipo sodelavcev. Če pa ugotovijo, da na ključnem mestu ni pravi človek, morajo to spremeniti. Takšna dejanja so sila neprijetna, vendar neizogibna in na celoten kolektiv delujejo »sproščujoče«. Ljudje delamo posel. To je stara modrost, ki danes, kljub tehnološkemu napredku, še vedno velja v polni meri. Vsako leto so bolj prepričani, da je vse v ljudeh in da lahko dobra skupina ljudi doseže vse zastavljene cilje.

**Vrednote** –potem ko naj bi razporedili prave ljudi na prava mesta, je treba poskrbeti za to, da imajo o temeljnih zadevah enako znanje in mišljenje. Ključne vidike delovanja njihovega podjetja morajo vsi zaposleni dojemati enako: kaj je zanje bolj pomembno in kaj manj, kakšna je njihova poslovna praksa ... o tem mora prevladati konsenz. Tu mislijo na konsenz o osnovnih vrednotah podjetja Porsche, o zavezi, ki velja za vse sodelavce z namenom ustvariti skupnost »Porsche Slovenija«. Ta za zdaj ni nikjer zapisana, a se je z leti oblikovala in živi, njihov cilj pa je, da to svojo zavezo tudi zapišejo.

**Cilji** – postaviti ambiciozne, a uresničljive cilje, pri čemer poudarjajo »ambicioznost«. Ti cilji morajo biti jasni, razumljivi in splošno sprejeti. Vsak zaposleni mora biti s cilji seznanjen, sicer ne bo razvil čuta pripadnosti in mu ne bo mar zanje. To dosežejo tako, da o aktualnem poslovanju in doseganju osnovnih ciljev dnevno obveščajo sodelavce prek informativnih zaslonov. S tem naj bi vzpostavili nekakšno kolektivno odgovornost za doseganje zastavljenih ciljev in največjo možno stopnjo identifikacije. O ciljih podrobneje govorijo tudi na svojih tradicionalnih novoletnih srečanjih, ki imajo vedno resen, uraden uvodni del. Torej, cilji morajo biti jasni, podjetju dobro znani in vodstvena ekipa se mora z njimi poistovetiti.

**Komunikacija** – za podjetje je pomembna stalna in vsebinska komunikacija s svojimi strankami, prav tako komunikacija s sodelavci. Ta komunikacija je večplastna, dnevna in ad hoc na neformalnih srečanjih, pa tudi sistematična in formalna, npr. na internih dogodkih ali sestankih. Pomembno je, da komunikacijo povezuje rdeča nit ne glede na to, ali gre za klepet na hodniku ali pa za resno predstavitev na »team buildingu«. Da bi zaposleni sprejeli njihove poslovne cilje, mora biti komunikacija jasna. Vedeti morajo, kaj od njih pričakujejo. Prav tako morajo vedeti, kaj lahko oni pričakujejo od podjetja. V tem morajo biti transparentni in



zanesljivi, sicer ne bo zaupanja. Če pa želijo, da se sodelavci poistovetijo z zavezo, na kateri temelji skupnost podjetja Porsche, potem se mora to odražati v vsakodnevni, zlasti neformalni komunikaciji širšega vodstva. Zaradi tega se trudijo, da bi bila njihova komunikacija jasna in stalna, spoštljiva ter prijateljska.

**Odgovornost** – odgovornosti v podjetju pripisujejo največji pomen, čeprav po njihovem mnenju pojem »odgovornost« ne more delovati, če niso uresničili predhodnih štirih točk. Ne morejo resno razglablјati o odgovornosti, če imajo na ključnih mestih napačne ljudi, ki jih ne zanima zaveza njihove skupnosti, ki ne vedo, kaj od njih pričakujejo, in še manj, kaj oni lahko pričakujejo od podjetja. Pri podjetju Porsche gradijo kulturo zaupanja, ne kulturo nadzora. Kultura zaupanja naj bi pomenila, da vsak sodelavec nosi svoj delček odgovornosti za skupni uspeh ne glede na to, katero funkcijo opravlja, in se tega tudi zaveda. Kultura zaupanja naj bi tudi pomenila, da vodje zaupajo in verjamejo v sposobnosti svojih sodelavcev. Vodja mora zaupati sodelavcu, sodelavec mora zaupati vodji.

V podjetju Porsche so prepričani, da je mobilnost osnova za nadaljnjo rast, tako osebno kot tudi poslovno. Zato svoje poslanstvo vidijo v zagotavljanju vrhunske mobilnosti. Želijo si biti visoko zmogljivo podjetje, pri tem ima zanje zelo pomembno vlogo hitrost. Z edinstvenimi izdelki in odličnimi storitvami želijo doseči, da njihove stranke niso le zadovoljne, ampak navdušene. S poslušom za njihove potrebe ter z znanjem, s kreativnostjo in strastjo pri iskanju primernih rešitev ustvarjajo visoko stopnjo zaupanja in s tem temelj za zadovoljstvo strank.

Odnosi z njihovimi pooblaščenimi partnerji temeljijo na dolgoročnem sodelovanju, ki predstavlja prednost za obe strani. Ključnega pomena pri tem so odprt dialog, zanesljivost in poštenost. S trgovskimi in servisnimi partnerji želijo zadovoljiti trg in ustvarjati nova delovna mesta, pa tudi strankam zagotavljati sodobno mobilnost, ki temelji na najnovejši tehniki in servisnih storitvah. Podjetje zase pravi, da je zaupanja vreden partner, ki v ospredje vedno postavlja tudi človeškost. S profesionalnostjo želijo prepričati, želijo biti napredni in vodilni na slovenskem trgu.

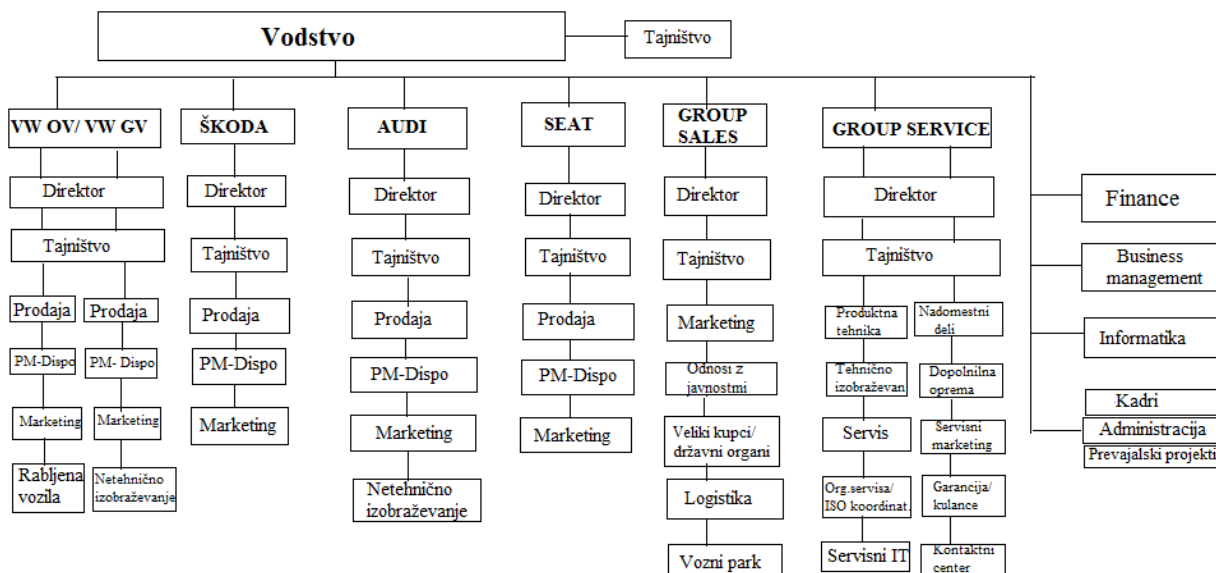
Kot delodajalec ustvarjajo pogoje za pozitivno in stimulatívno vzdušje v podjetju, ki privlači in ohranja sodelavce. Želijo si zanesljivih in motiviranih sodelavcev, pogoj za to pa so po njihovem mnenju ustrezna medsebojna obveščenost, visoka stopnja organiziranosti ter jasna ureditev nalog in pristojnosti. Zagovarjajo preudarno vodenje in timsko delo, spodbujajo komunikacijske in ustvarjalne sposobnosti sodelavcev, pri čemer je vedno v ospredju medsebojno sodelovanje. S timskim delom dosegajo rezultate, na katere so vsi ponosni.

### **3.1.3 Organigram podjetja**

Spodnja slika prikazuje organigram podjetja Porsche. Kot je razvidno, ima vsaka znamka svojega direktorja, tajništvo ter prodajo in marketing. Sledita skupini pooblaščenih prodajalcev in servisnih partnerjev. Vsaka ima svojega direktorja. Vodstvo celotnega podjetja

pa ima svoje tajništvo. Finance, poslovni management, informatika, kadrovsko področje pa so skupni vsem skupinam na nivoju celotnega podjetja.

Slika 3: Organigram podjetja Porsche Slovenija d.o.o., Ljubljana



Vir: Porsche Slovenija d.o.o., Ljubljana – Organigram podjetja Porsche Slovenija d.o.o., Ljubljana, 2016.

### 3.2 Opredelitev metodologije in tehnike raziskovanja

V magistrski nalogi sem v prvem in drugem poglavju, ki obsegata teoretični del naloge in temeljita na sekundarnih virih, želela opredeliti glavne pojme, ki jih najpogosteje uporabljam skozi celotno nalogo. V teoretičnem delu z metodo deskripcije novejše tuje in domače strokovne literature razložim pojme, kot so avtentično vodenje, psihološki kapital, ustvarjalnost in inovativnost, doseganje ciljev, ciljne usmerjenosti. Moj glavni cilj je bil preveriti, ali je avtentično vodenje v podjetju Porsche prisotno, pa tudi, ali avtentično vodenje prek povečanja ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih vpliva na doseganje ciljev. Na podlagi teoretičnega dela sem ugotovila, da avtentični vodja to lahko doseže, če pozna ciljne usmerjenosti zaposlenih.

Tako v magistrskem delu preverjam naslednje hipoteze:

**H1** = Avtentično vodenje je v podjetju Porsche Slovenija d.o.o. prisotno v visoki meri.

**H2** = Avtentično vodenje vpliva na višjo raven ustvarjalnosti in inovativnosti.

**H3a** = Ciljna usmerjenost – mojstrski pristop vpliva na uspešnost doseganje ciljev v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

**H3b** = Ciljna usmerjenost – uspešnostni pristop vpliva na uspešnost doseganje ciljev v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

**H3c** = Ciljna usmerjenost – pristop izogibanja vpliva na uspešnost doseganje ciljev v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

Empirični del moje naloge je zasnovan na kvantitativni metodi raziskave, potekal je na podlagi dveh anonimnih anketnih vprašalnikov. Temelji na sodobnem znanstvenem pristopu študije primera podjetja Porsche ki je bila izvedena z dvema anonimnima mnenjskima anketama; ena je bila namenjena vodjem, drugo so rešili zaposleni. V vzorec sem zajela vodje oddelkov ter zaposlene na vseh oddelkih v podjetju. Pri oblikovanju vprašalnika sem se oprla na ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi prej obdelane literature v teoretičnem delu. Anketni vprašalnik je bil strukturiran oz. zaprtega tipa, kjer so anketiranci morali določiti strinjanje oziroma nestrinjanje z dano trditvijo po Likertovi lestvici za odgovore, ki sledi logičnemu zaporedju od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila »sploh se ne strinjam«, ocena 3 je pomenila »niti se strinjam, niti se ne strinjam« in ocena 5 je pomenila »popolnoma se strinjam«.

Prvi sklop trditev v anketnem vprašalniku za vodje se je nanašal na avtentičnost vodij. S tem sem želela dobiti podatke o tem, kako vodje vidijo sebe. Drugi sklop trditev se je nanašal na avtentičnost zaposlenih z vidika vodij. Nato so sledili še osnovni demografski podatki, spol, starost in stopnja dokončane izobrazbe. Anketni vprašalnik za zaposlene je bil prav tako zaprtega tipa. Tudi zaposleni so morali izraziti strinjanje oz. nestrinjanje z danimi trditvami po prej omenjenih kriterijih. Ta vprašalnik je imel štiri sklope trditev, saj sem od zaposlenih poleg videnja avtentičnosti vodij in samih sebe želela ugotoviti tudi ustvarjalnost in inovativnost ter ciljno usmerjenost. Le na podlagi teh ugotovitev bom lahko sprejela oz. zavrnila svojo hipotezo.

Na podlagi opravljenih anket dobim objektivno sliko o načinu vodenja v podjetju Porsche ter podatke o ustvarjalnosti in inovativnosti ter ciljni usmerjenosti zaposlenih. Na podlagi dobljenih podatkov in s pomočjo povezave s teorijo oblikujem kvantitativno analizo ter podam priporočila za vodstvo za izboljšanje stanja v omenjenem podjetju.

### **Omejitve raziskave**

Pri izvedbi raziskave sem naletela na določene omejitve, in sicer vsebinske, časovne in metodološke. Vsebinske omejitve se nanašajo na teoretični del naloge, saj ta temelji na uporabi sekundarnih virov, ki jih je nemogoče obdelati v celoti. Tej omejitvi sem se skušala izogniti z uporabo več različnih virov. Časovno omejitev bi opredelila kot statičen čas raziskave, saj je potekala dva tedna v februarju leta 2016, medtem ko je delovanje podjetja dinamično in se seveda lahko spreminja ob spreminjanju okolja, v katerem deluje, tudi način vodenja se lahko prilagodi možnim nastalim spremembam, tako da so rezultati te raziskave lahko relevantni le, dokler so pogoji delovanja podjetja dokaj nespremenjeni.

Metodološke omejitve se nanašajo na samo na metodo raziskave, za katero sem uporabila strukturiran anketni vprašalnik. Zavedam se, da so podatki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, lahko precej subjektivni, čeprav je bila anketa anonimna. Zaradi nezmožnosti

uporabe triangulacije, s pomočjo katere bi lahko pregledala proučevane pojave z različnih zornih kotov in tako preverila, ali so ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi anketnega vprašalnika, veljavne in zanesljive, se moram zanesti zgolj na podatke, ki sem jih dobila s prej omenjeno metodo raziskave.

### 3.3 Analiza rezultatov raziskave

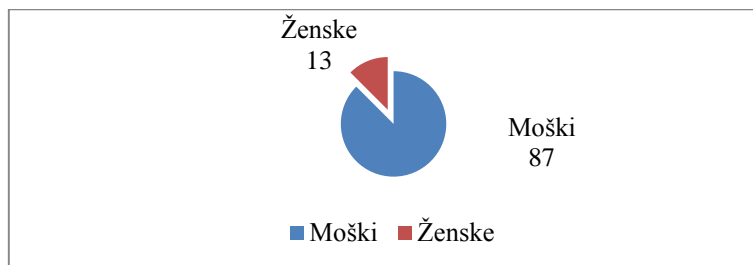
Anketni vprašalnik je bil poslan v elektronski obliki prek spletne aplikacije Ika – En klik anketa. Anketa za vodje je bila poslana 10 vodjem, od tega jih je 8 anketni vprašalnik izpolnilo v celoti, kar pomeni, da je bila odzivnost 80-odstotna. Anketa za zaposlene pa je bila poslana 84 zaposlenim, od tega jih je 61 zaposlenih anketo delno izpolnilo, kar predstavlja 73-odstotno odzivnost, oz. 56 jih je anketo v celoti izpolnilo, kar predstavlja 67-odstotno odzivnost.

#### 3.3.1 Struktura anketirancev glede na spol

##### 3.3.1.1 Vodje

Spodnja slika prikazuje strukturo vodij glede na spol; in sicer jih je 7 moškega spola, kar predstavlja 88 % vseh anketirancev, 1 vodja je ženskega spola, kar predstavlja 12 %.

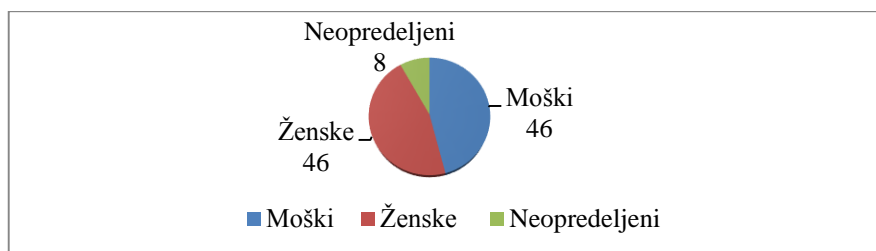
*Slika 4: Struktura anketirancev glede na spol – vodje v %*



##### 3.3.1.2 Zaposleni

V spodnji sliki prikazujem strukturo zaposlenih glede na spol, in sicer je 56 anketiranih od skupaj 61 odgovorilo na zastavljeno vprašanje: 5 jih na vprašanje ni odgovorilo, kar predstavlja 8 % vseh anketiranih, 28 anketiranih je moškega spola in 28 ženskega spola, kar pomeni, da je struktura zaposlenih glede na spol izenačena, in vsak spol predstavlja 46 %.

Slika 5: Struktura anketirancev glede na spol – zaposleni v %

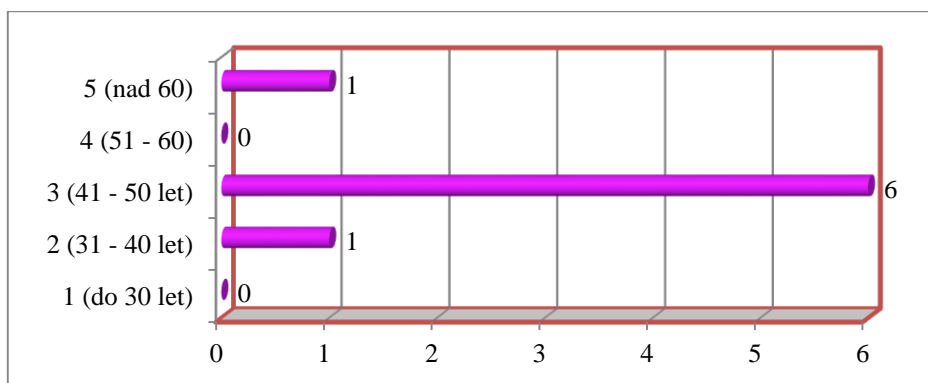


### 3.3.2 Struktura anketirancev glede na starost

#### 3.3.2.1 Vodje

Največ anketiranih vodij spada v starostno skupino med 41 in 50 let, in sicer 6 od 8 vodij, po eden pa spadata v starostno skupino med 31 in 40 ter skupino nad 60 let. Kar pomeni, da imajo vodje že precej izkušenj, saj so, po mojem mnenju, to ljudje, ki spadajo v starostno skupino med 41 in 50 let, torej tisti, ki so dovolj ambiciozni, da se želijo dokazati in pokazati vsa znanja, ki so jih dobili med študijem in s samo prakso, zato menim, da podjetje Porsche lahko izkoristi ta potencial, ki ga ima na tem področju.

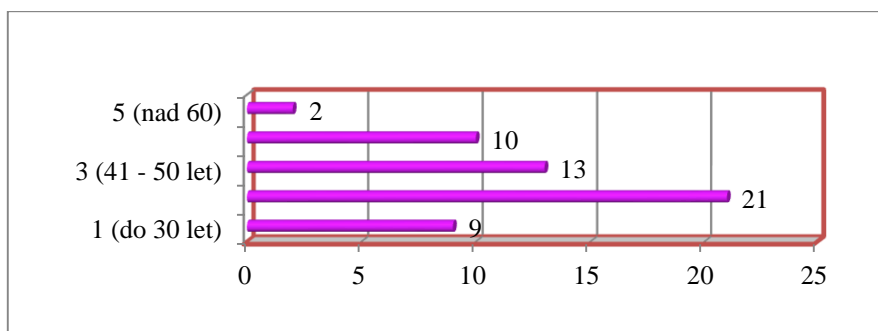
Slika 6: Struktura anketirancev glede na starost – vodje



#### 3.3.2.2 Zaposleni

Starostna struktura zaposlenih je, za razliko od vodij, bolj raznovrstna. Na vprašanje o starosti je odgovorilo 55 anketirancev od 61. Na podlagi dobljenih rezultatov ugotavljam, da je večina zaposlenih starejših od 31 let. Le 9 zaposlenih spada v starostno skupino do 30 let in dva v skupino nad 60 let. Ostali zaposleni so razporejeni med skupinami, in sicer jih je največ v skupini med 31 in 40 let, skupno 21 zaposlenih, 13 jih je v skupini med 41 in 50 let, 10 jih spada v skupino med 51 in 60 let. Tudi starostna struktura zaposlenih nam da podobno sliko kot struktura vodij. Na podlagi teh rezultatov lahko sklepam, da ima podjetje precej izkušene zaposlene.

Slika 7: Struktura anketirancev glede na starost – zaposleni

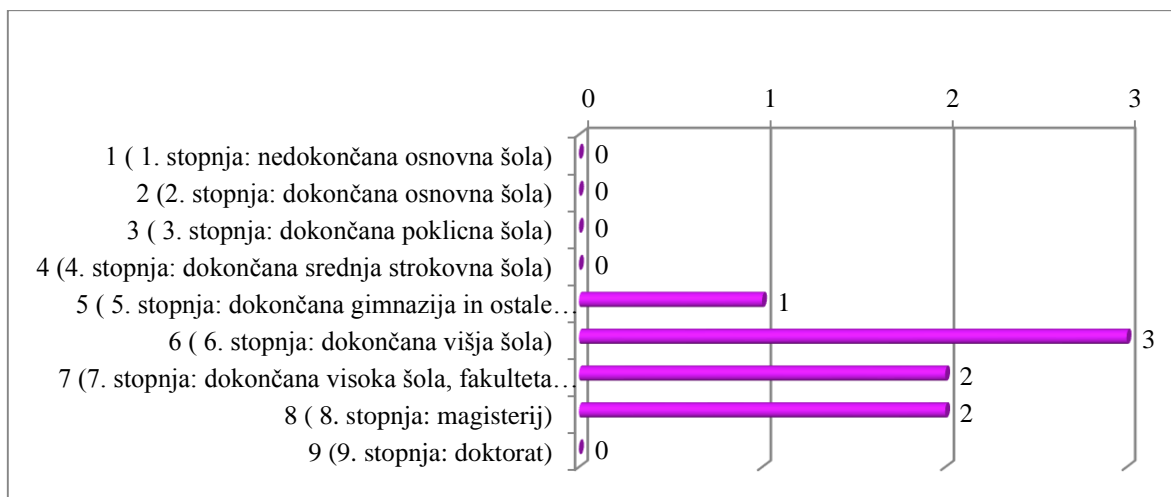


### 3.3.3 Struktura anketirancev glede na izobrazbo

#### 3.3.3.1 Vodje

Vodje v podjetju Porsche imajo precej visoko stopnjo izobrazbe, saj ima le en vodja 5. stopnjo izobrazbe, kar predstavlja končano gimnazijo ali drugo štiriletno srednjo šolo, ostali anketirani imajo najmanj 6. stopnjo, kar predstavlja višjo šolo, in sicer 3 vodje, 2 pa imata 7. stopnjo izobrazbe, to je dokončano visoko šolo, in 2 sta z 8. stopnjo izobrazbe, to je magisterij. Porsche očitno tudi na področju izobrazbe skrbno izbira ljudi, kar je eden od pokazateljev, zakaj je podjetje uspešno.

Slika 8: Struktura anketirancev glede na izobrazbo – vodje

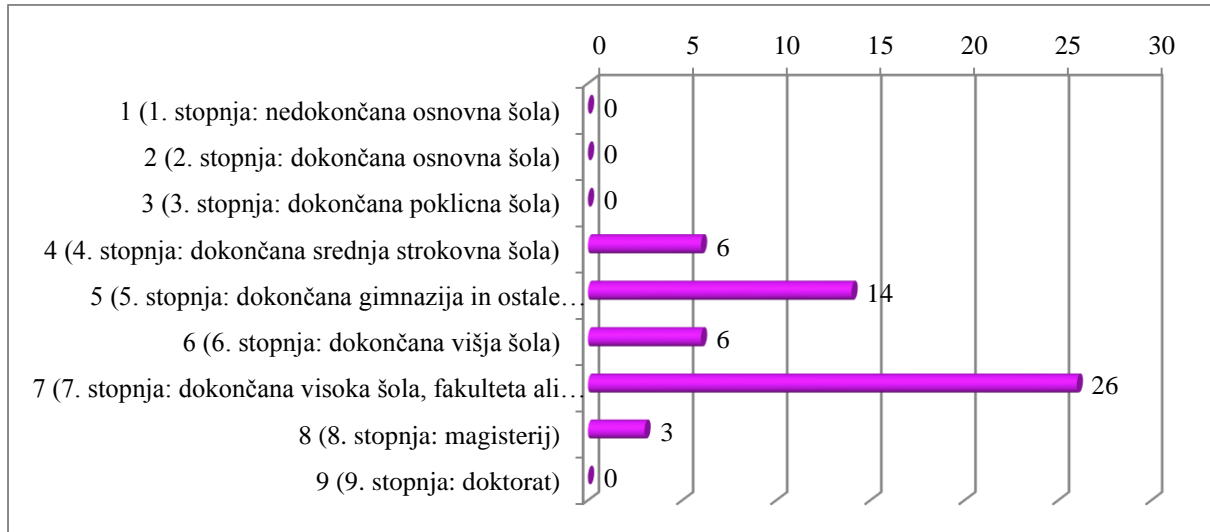


#### 3.3.3.2 Zaposleni

Prav tako je na vprašanje o stopnji dokončane izobrazbe odgovorilo 55 anketiranih, kar pomeni, da je 6 zaposlenih ostalo neopredeljenih. Iz dobljenih odgovorov je razvidno, da imajo tudi zaposleni visoko stopnjo dokončane izobrazbe, saj največ zaposlenih (skupno 26), spada v skupino z dokončano 7. stopnjo izobrazbe, to je visoko šolo. Magisterij imajo

dokončan 3 zaposleni. Le 6 zaposlenih ima dokončano 4. stopnjo, to je srednjo strokovno šolo, 14 anketiranih pa ima dokončano 5. stopnjo, 6 jih je s 6. stopnjo izobrazbe. Grafični podatki so prikazani v spodnjem grafikonu.

*Slika 9: Struktura anketirancev glede na izobrazbo – zaposleni*



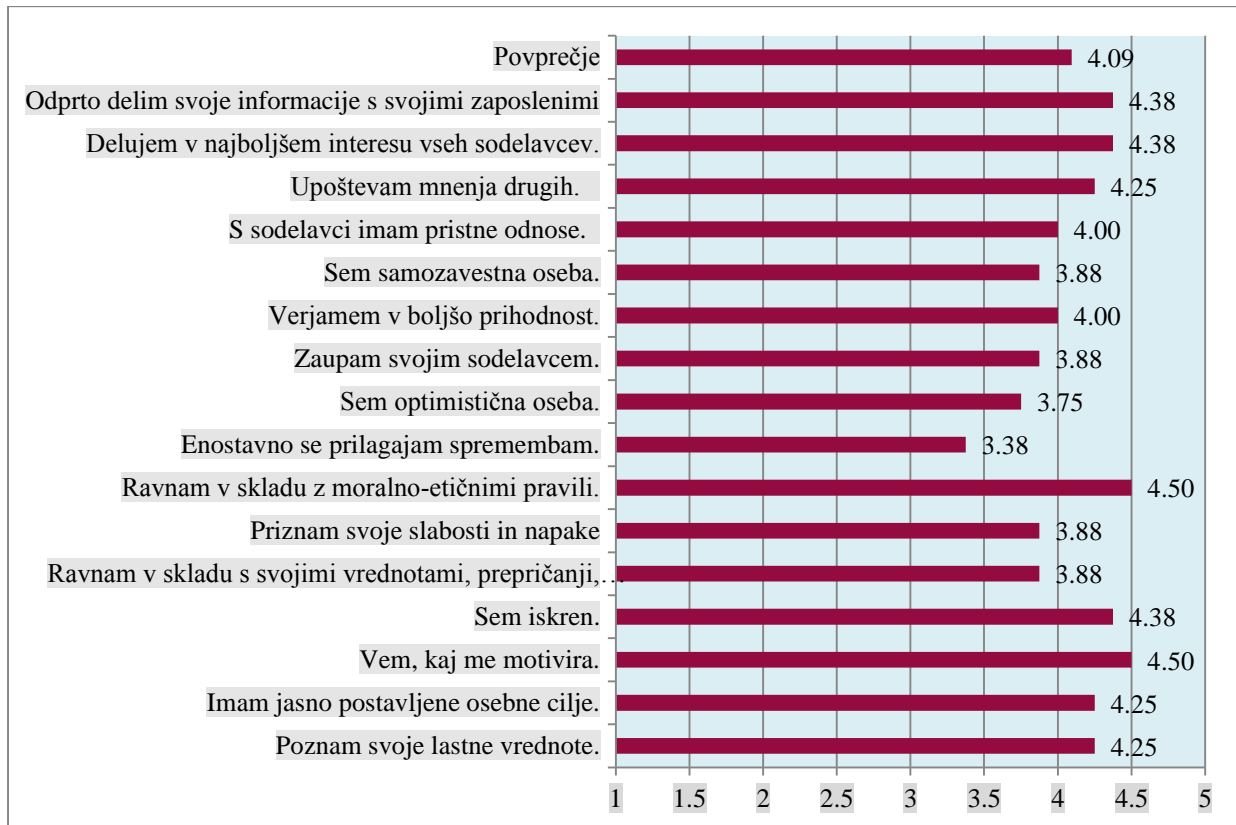
### 3.3.4 Zaznavanje avtentičnega vodenja v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

Z anketnim vprašalnikom za vodje sem želela ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja z vidika vodij ter avtentičnost zaposlenih z vidika vodij. Z drugim vprašalnikom, ki je bil namenjen zaposlenim, sem želela pridobiti podatke o prisotnosti avtentičnega vodenja z vidika zaposlenih ter avtentičnost zaposlenih z vidika njih samih. S tem vprašalnikom sem želela ugotoviti tudi ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih ter njihovo ciljno usmerjenost, saj želim dokazati, da so konstrukti povezani med seboj.

#### 3.3.4.1 Avtentičnost vodje z vidika vodij

Vodje so za vsako dano trditev ocenili stopnjo strinjanja, na podlago rezultatov pa lahko prikažemo zaznavanje njihovih lastnih avtentičnih lastnosti. Slika prikazuje povprečne rezultate za vsako trditev ter celotno povprečje avtentičnosti vodij z njihovega vidika.

Slika 10: Povprečna ocena zaznanih lastnih avtentičnih lastnosti vodij



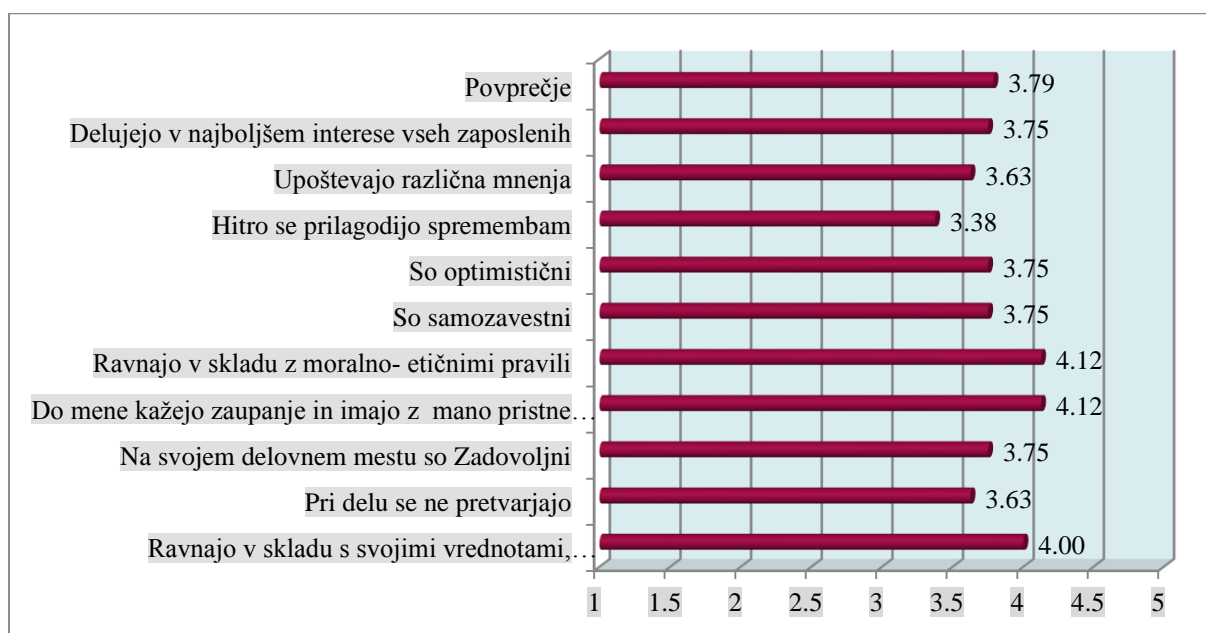
Na podlagi dobljenih rezultatov je razvidno, da se vodje v podjetju Porsche ravna v skladu s svojimi moralno-etičnimi pravili ter da vedo, kaj jih motivira pri delu, saj so to ocenili z najvišjo povprečno oceno, to je 4,5. Vodje zase pravijo tudi, da odprto delijo informacije s svojimi zaposlenimi, delujejo v najboljšem interesu vseh sodelavcev in so iskreni, kar so ocenili s povprečno oceno 4,38. Pravijo tudi, da upoštevajo mnenje drugih, imajo jasno postavljene osebne cilje ter poznajo svoje lastne vrednote – te trditve so ocenili s povprečno oceno 4,25. Vse te trditve imajo povprečno oceno nad celotnim povprečjem avtentičnosti vodij, ki znaša 4,09. S povprečno oceno 4 so vodje vrednotili trditve, da imajo s sodelavci pristne odnose ter da verjamejo v boljšo prihodnost. Slabše so ocenili trditve, da so samozavestne osebe, zaupajo svojim sodelavcem, priznajo svoje slabosti in napake, se ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališče ter da so optimistične osebe. Povprečna vrednost teh trditvev je 3,88 oz. 3,75 za zadnjo trditvev. To stanje v tem delu avtentičnosti lahko povezujemo s sedanjim gospodarskem stanjem, ki traja že nekaj let, in s stanjem na trgu avtomobilov; konkurenčnost na tem trgu lahko vpliva na to, da so vodje manj samozavestni in optimistični. Najslabše, s povprečno oceno 3,38, je bila ocenjena trditvev, ki pravi, da se enostavno prilagajajo spremembam. Na podlagi izračunane celotne povprečne ocene ocenjevanih lastnih avtentičnih lastnosti vodij, ki znaša 4,09, lahko trdim, da sem pri vodjih zaznala avtentične lastnosti, kar lahko podkrepim tudi s tem, da so vodje na vse dane trditve odgovorili z oceno od 3 do 5, kar pomeni, da so se strinjali s trditvami delno ali v celoti.



### 3.3.4.2 Avtentičnost zaposlenih z vidika vodij

Slika prikazuje rezultate odgovorov vodij na dane trditve, s pomočjo katerih lahko ugotovimo, kako vodje vidijo avtentičnost svojih zaposlenih. Prikazani so povprečni rezultati danih trditev ter celotno povprečje avtentičnosti zaposlenih.

Slika 11: Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti zaposlenih –z vidika vodij

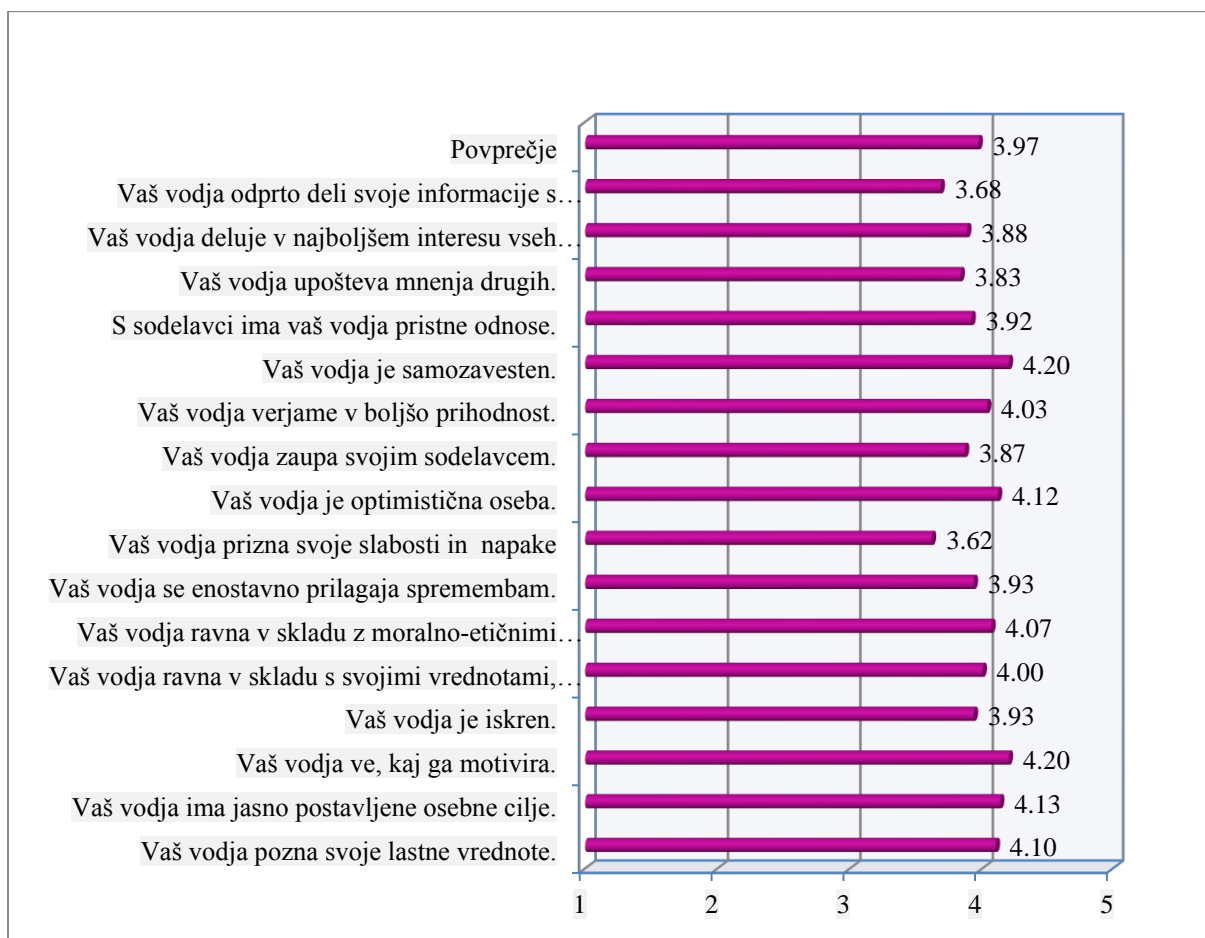


Za svoje zaposlene vodje pravijo, da se ravnajo v skladu z moralno-etičnimi pravili, da kažejo zaupanje do vodij in imajo pristen odnos z njimi ter da se ravnajo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči. To so vodje ocenili s povprečno oceno nad 4. Malo slabše so s povprečno oceno 3,75 ocenili trditve, ki pravijo, da zaposleni delujejo v najboljšem interesu vseh zaposlenih, da so optimistični, samozavestni ter da so na svojem delovnem mestu zadovoljni. S povprečno oceno 3,63 so ocenili trditve, da upoštevajo različna mnenja in da se pri delu ne pretvarjajo. Tudi pri zaposlenih so vodje ocenili, da se slabše prilagajajo spremembam, povprečna ocena je 3,38. Na podlagi izračunane skupne povprečne ocene ocenjevanih avtentičnih lastnosti zaposlenih lahko trdim, da tudi pri zaposlenih lahko zaznamo avtentične lastnosti, saj ta vrednost znaša 3,79. Kljub temu pa avtentičnost zaposlenih ni tako izrazita kot pri vodjih.

### 3.3.4.3 Avtentičnost vodij z vidika zaposlenih

Zaposleni v podjetju Porsche so v anketnem vprašalniku dobili 16 trditev, s pomočjo katerih pa lahko ugotovimo avtentičnost vodij z vidika zaposlenih. Za vsako dano trditev so morali oceniti stopnjo strinjanja z oceno od 1 do 5, kjer je ocena 1 pomenila »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Slika 10 prikazuje povprečne vrednosti vsake trditve ter celotno povprečje avtentičnosti vodij z vidika zaposlenih.

Slika 12: Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti vodij – z vidika zaposlenih

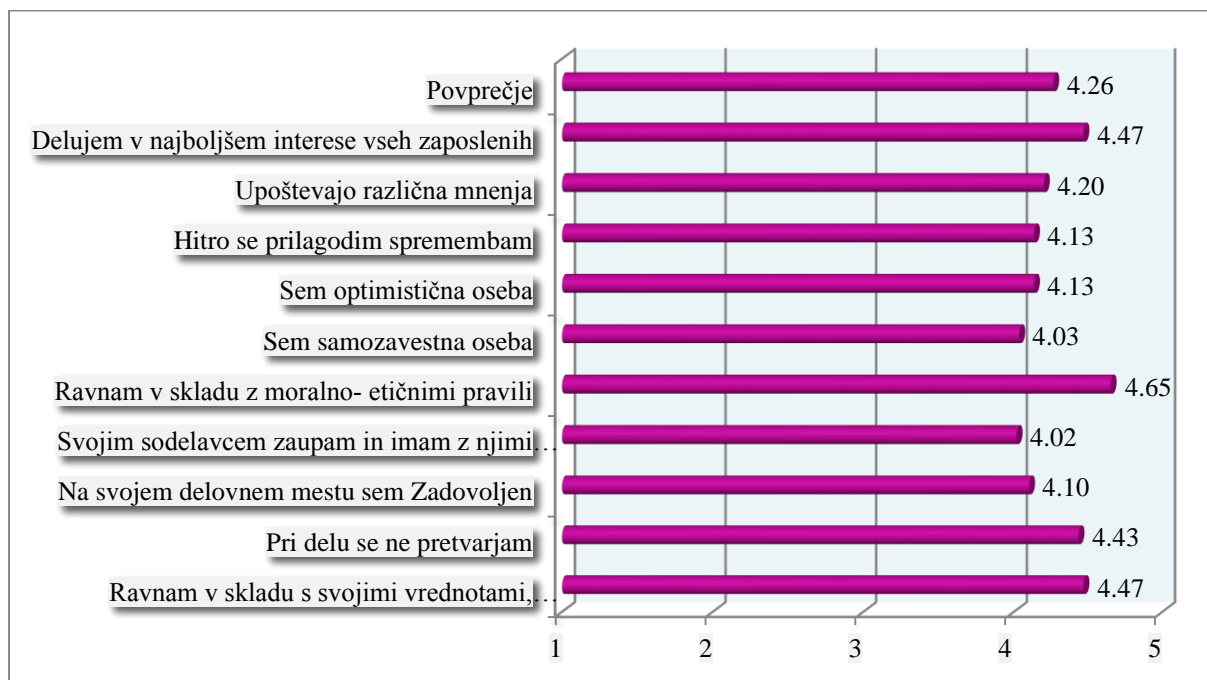


Po mnenju zaposlenih so njihovi vodje samozavestni, vedo, kaj jih motivira, imajo jasno postavljene osebne cilje, so optimistični, poznajo lastne vrednote, verjamejo v boljšo prihodnost ter se ravnajo v skladu z moralno-etičnimi pravili, s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči, saj so vse te trditve v povprečju ocenili z oceno od 4 do 4,2. Zaposleni so z oceno 3,93 v povprečju ocenili iskrenost vodij ter enostavnost prilagajanja spremembam, pristnost odnosov vodij z zaposlenimi pa so ocenili z oceno 3,92. Malo slabše, in sicer s povprečno oceno od 3,68 do 3,88, so zaposleni ocenili, da vodje delujejo v najboljšem interesu vseh sodelavcev (3,88), zaupajo sodelavcem (3,87), upoštevajo mnenje drugih (3,83) ter odprto delijo svoje informacije s svojimi zaposlenimi (3,68). Po mnenju zaposlenih se njihovi vodje najslabše izkažejo pri priznavanju svojih slabosti in napak, saj so te trditve v povprečju ocenili s 3,62. Celotna povprečna ocena ocenjevanih avtentičnih lastnosti vodij po mnenju zaposlenih znaša 3,97. Na podlagi te ocene sklepam, da so tudi zaposleni zaznali določeno stopnjo avtentičnosti pri svojih vodjih, saj so se v večji meri strinjali s trditvami, ki jo opisujejo.

### 3.3.4.4 Avtentičnost zaposlenih z vidika zaposlenih

V spodnjem grafu prikazujem rezultate odgovorov zaposlenih na dane trditve o njihovih avtentičnih lastnostih, s pomočjo katerih smo ugotovili, ali obstaja avtentičnost zaposlenih v podjetju Porsche z njihovega vidika. Prikazane so povprečne ocene za vsako trditev ter celotno povprečje.

Slika 13: Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti zaposlenih – z vidika zaposlenih



Na podlagi mnenja zaposlenih se zaposleni podjetja Porsche ravnaajo v skladu s svojimi moralno-etičnimi pravili, saj so to trditev v povprečju ocenili z oceno 4,65. Prav tako se ravnaajo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči, delujejo v najboljšem interesu vseh zaposlenih ter se pri delu ne pretvarjajo – te trditve so bile ocenjene s povprečno oceno 4,47 in 4,43. Zaposleni zase pravijo tudi, da upoštevajo različna mnenja (4,20), da se hitro prilagajajo spremembam (4,13), so optimistični (4,13) ter so na svojem delovnem mestu zadovoljni (4,10). Z oceno 4,03 so ocenili trditev, da so samozavestne osebe, najslabše pa je bila v povprečju ocenjena trditev, da svojim sodelavcem zaupajo in imajo z njimi pristne odnose; to so ocenili z oceno 4,02.

Na podlagi izračunane celotne povprečne ocene avtentičnosti zaposlenih, ki znaša 4,26, lahko trdim, da so zaposleni pri sebi zaznali precej visoko stopnjo avtentičnosti, saj so skoraj vse trditve ocenili z oceno 4 ali 5, kar pomeni, da so se s trditvami strinjali oz. so se popolnoma strinjali. Če primerjamo zaznano avtentičnost zaposlenih z vidika vodij ter z vidika njih samih, ugotavljam, da so vodje zaznali nižjo stopnjo avtentičnosti zaposlenih, saj skupna povprečna ocena vodij znaša 3,79. To dejstvo je razumljivo, saj so vodje objektivneje

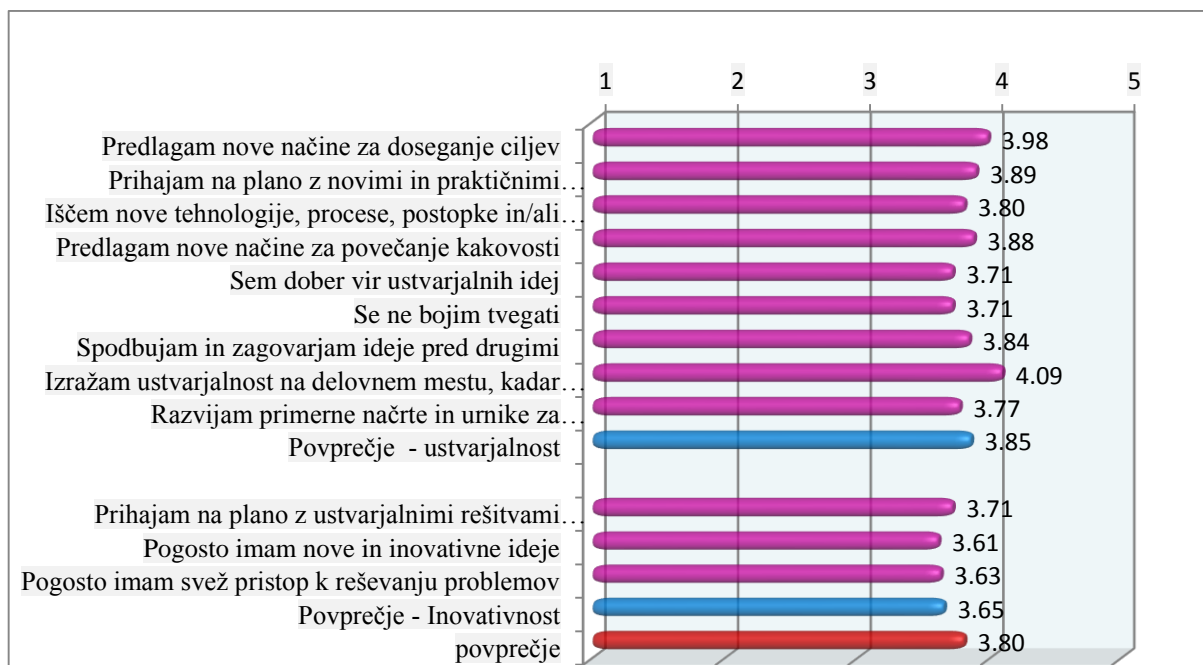
ocenili svoje zaposlene, medtem ko so zaposleni pri oceni svoje avtentičnosti lahko subjektivni.

Na podlagi analiziranih podatkov lahko sklepam, da je avtentično vodenje v podjetju Porsche prisotno, saj so ga zaznali tako vodje, pri katerih je povprečna ocenjena vrednost njihove avtentičnosti 4,09, kot tudi zaposleni, ki so jo ocenili s povprečno oceno 3,97. Analiza je pokazala, da obstaja tudi avtentično sledenje, saj so tako vodje kot zaposleni zaznali avtentičnost zaposlenih. S pomočjo teh dejstev lahko trdim, da je prva hipoteza H1, ki pravi, da je avtentično vodenje v podjetju Porsche prisotno v visoki meri, sprejeta.

### 3.3.5 Ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

S sklopom trditev o ustvarjalnosti ter inovativnosti v vprašalniku za zaposlene sem želela pridobiti podatke o tem, koliko so zaposleni v tem podjetju ustvarjalni, kajti na podlagi teh podatkov lahko potrdimo ali zavrnemo hipotezo, postavljeno na podlagi teoretičnega dela, da avtentično vodenje vpliva na ustvarjalnost zaposlenih; teorija namreč pravi, da avtentično vodenje promovira ustvarjalnost zaposlenih, ker spodbuja njihov psihološki kapital. V spodnjem grafikonu so prikazane povprečne ocene trditev, ki opisujejo ustvarjalnost in inovativnost. Prikazana so tudi celotna povprečja za vsak sklop trditev posebej ter celotno povprečje.

Slika 14: Povprečna ocena ustvarjalnosti ter inovativnosti zaposlenih



Zaposleni v podjetju Porsche pravijo, da izražajo ustvarjalnost na delovnem mestu, kadar imajo za to priložnost; to so v povprečju ocenili z oceno 4,09. Prav tako predlagajo nove načine za doseganje ciljev, kar so ovrednotili z oceno 3,98. Visoko so ovrednotili tudi trditve,

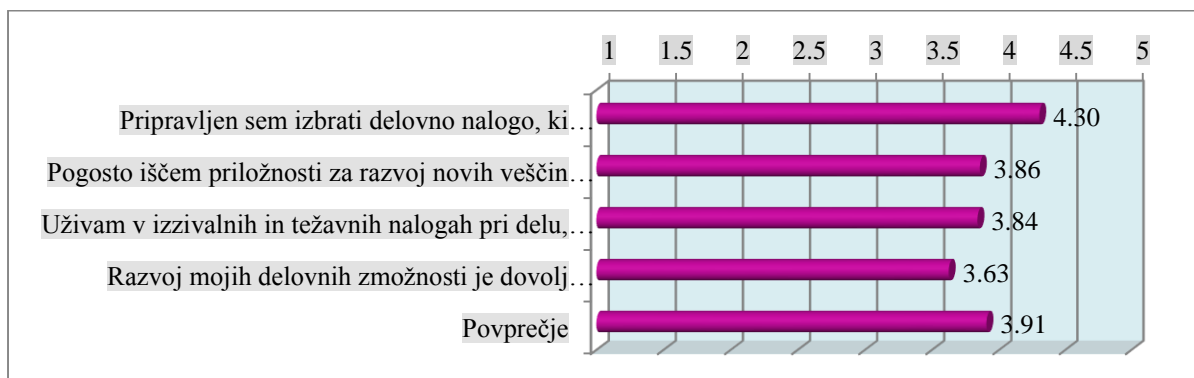
ki pravijo, da zaposleni prihajajo na plano z novimi in praktičnimi idejami za izboljšanje uspešnosti (3,89), predlagajo nove načine za povečanje kakovosti (3,88), spodbujajo in zagovarjajo ideje pred drugimi (3,84) ter iščejo nove tehnologije, procese, postopke in/ali ideje za nove proizvode (3,80). Z malo nižjo povprečno oceno, in sicer 3,77, je bila ovrednotena trditev, da razvijajo primerne načrte in urnike za implementacijo idej. Z najnižjo oceno 3,71 so ovrednotili trditvi, da so zaposleni dober vir ustvarjalnih idej ter da se ne bojijo tvegati. Celotna povprečna ocena ustvarjalnosti zaposlenih v podjetju Porsche znaša 3,85. Na podlagi te ocene lahko sklepamo, da so zaposleni v veliki meri ustvarjalni, saj so se z vsemi trditvami večinoma ali popolnoma strinjali.

Zaposleni v tem podjetju so v primerjavi z ustvarjalnostjo malo manj inovativni, kajti trditve, ki opisujejo inovativnost, so ovrednotili v povprečju z nižjo oceno. Dejstvo, da prihajajo na plano z ustvarjalnimi rešitvami problemov, so ocenili z oceno 3,71, kar je tudi najvišja povprečna ocena. Pogostost svežega pristopa k reševanju problemov ter pogostost novih in inovativnih idej so ocenili s povprečnima ocenama 3,63 in 3,61. Tako skupna povprečna ocena inovativnosti znaša 3,65. Hipotezo H2, ki pravi, da avtentično vodenje vpliva na višjo raven ustvarjalnosti in inovativnosti, s pomočjo ugotovitev lahko sprejmem, saj povprečna ocena ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih v podjetju Porsche znaša 3,8.

### 3.3.6 Ciljna usmerjenost zaposlenih v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

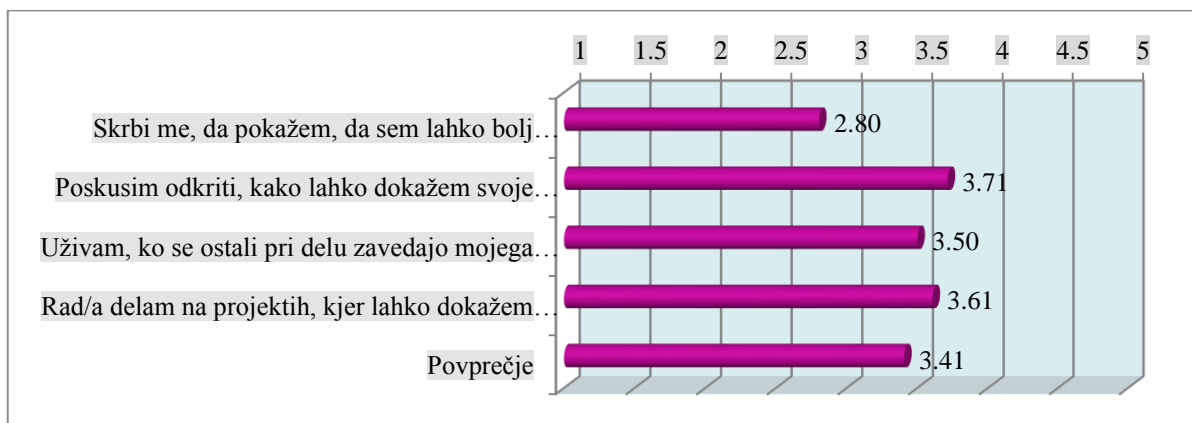
Ciljna usmerjenost je pomembna, ker naj bi na podlagi teorije vplivala na ustvarjalnost zaposlenih, kajti posameznikove razlike v ciljno usmerjenost lahko razložijo posameznikove razlike v ustvarjalnosti (Janssen & van Yperen, 2004). Poznamo okvir kombinacij dejavnikov 2 x 2, ki opisujejo usmerjenosti doseganja ciljev. To sta učna oz. mojstrska usmerjenost in uspešnostna usmerjenost v doseganje ciljev, druga dva dejavnika, pomembna za usmerjenost v doseganje ciljev, pa sta pristop približevanja uspehu in pristop izogibanja neuspehu. Naslednji grafikon prikazuje povprečne ocene trditvev, s pomočjo katerih lahko razdelimo zaposlene v eno od skupin v matriki dejavnikov doseganja ciljev.

Slika 15: Povprečna ocena ciljne usmerjenosti zaposlenih – učni oz. mojstrski pristop



Na podlagi pridobljenih podatkov je razvidno, da so zaposleni v podjetju Porsche večinoma usmerjeni v učni oz. mojstrski pristop doseganja ciljev, ker so te trditve ocenili z višjimi ocenami. Trditve, ki pravi, da so pripravljene izbrati delovno nalogo, ki predstavlja izziv in iz katere se lahko veliko naučijo, so ovrednotili s povprečno oceno 4,3. Z oceno 3,86 so ovrednotili dejstvo, kako pogosto iščejo priložnosti za razvoj novih veščin in znanj. Trditve, da uživajo v izzivalnih in težavnih nalogah, kjer se naučijo novih veščin, so ovrednotili s 3,84, najslabše (3,63) je bila ovrednotena trditev, da je razvoj njihovih delovnih zmožnosti dovolj pomemben, da tvegajo. Povprečna vrednost te usmeritve je 3,91, kar pomeni, da ta pristop v podjetju Porsche prevladuje. Tako lahko sprejmem tudi hipotezo H3a, ki pravi, da ciljna usmerjenost – učni oz. mojstrski pristop vpliva na boljše doseganje ciljev v podjetju Porsche Slovenija d.o.o.

*Slika 16: Povprečna ocena ciljne usmerjenosti zaposlenih – uspešnostni pristop*

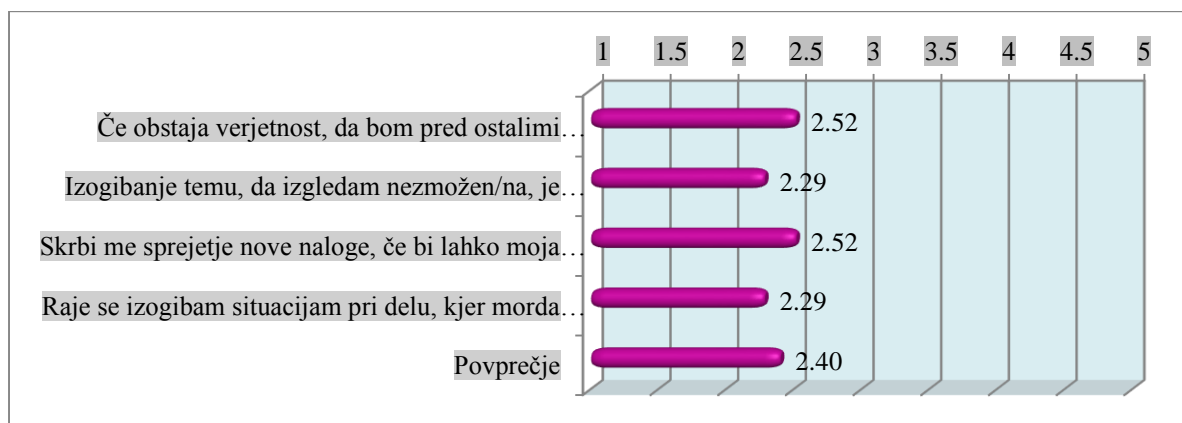


Trditve, ki opisujejo uspešnostni pristop, so bile ovrednotene v naslednjem vrstnem redu:

- Poskušam odkriti, kako svoje zmožnosti pri delu lahko dokažem drugim (3,71).
- Rad/-a delam na projektih, kjer svoje zmožnosti lahko dokažem drugim(3,61).
- Uživam, ko se drugi pri delu zavedajo mojega uspeha (3,5).
- Skrbi me, ali pokažem, da sem lahko uspešnejši/-a kot moji sodelavci (2,8).

Pri zadnji trditvi, ki je bila bolj slabo ocenjena, lahko predvidevam, da je na oceno vplivala besedna zveza »skrbi me«, kajti ljudje neradi povemo, kaj nas skrbi, da ne bomo videti nesposobni. Povprečna vrednost tega pristopa je 3,41, kar je zelo blizu povprečni vrednosti, ki pravi, da se niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvami, tako da ne moremo povsem trditi, da je ta pristop v podjetju prisoten v veliki meri. Vseeno pa je uspešnostni pristop prisoten in vpliva na doseganje ciljev, tako da tudi hipotezo H3b, ki pravi, da ciljna usmerjenost – uspešnostni pristop vpliva na boljše doseganje ciljev v podjetju Porsche Slovenija d.o.o., lahko sprejmem.

Slika 17: Povprečna ocena ciljne usmerjenosti zaposlenih – pristop izogibanja uspešnosti



S trditvami, ki opisujejo pristop izogibanja uspešnosti, se zaposleni večinoma ne strinjajo, ker so jih v povprečju ocenili z oceno 2,29 in 2,52. To so trditve »če obstaja verjetnost, da bom pred ostalimi izpadel nesposoben/-na, se izognem prevzetju nove zadolžitve« (2,52), »izogibanje temu, da sem videti nezmožen/-na, je zame pomembnejše, kot da se naučim nove veščine« (2,29), »skrbi me sprejetje nove naloge, če bi moja uspešnost lahko pokazala, da sem nezmožen/-na« (2,52) ter »raje se izogibam situacijam pri delu, kjer morda ne bom uspešen/-na« (2,29). Celotno povprečje pristopa izogibanja uspešnosti je 2,40, zato lahko trdimo, da ta pristop v podjetju Porsche v povprečju ni prisoten, tako da tudi ne more vplivati na doseganje ciljev, kar pomeni, da hipoteze H3c, ki pravi, da ciljna usmerjenost – pristop izogibanja neuspehu vpliva na boljše doseganje ciljev v podjetju Porsche Slovenija d.o.o., ne morem sprejeti.

S pomočjo programa SPSS sem izračunala koeficiente korelacije med proučevanimi konstrukti. Spodnja slika prikazuje vrednosti korelacij. Na podlagi rezultatov sklepam, da je povezava med avtentičnim vodenjem vodij in avtentičnostjo zaposlenih statistično značilna pri  $p < 0,01$ ; ta povezava je pozitivna in srednje močna (0,489). Avtentičnost zaposlenih je pozitivna in srednje močno povezana z ustvarjalnostjo oz. inovativnostjo; ta povezava znaša 0,483. Prav tako je pozitivna in srednje močna povezava med avtentičnostjo zaposlenih in učnim pristopom ciljne usmerjenosti in znaša 0,547. Obe povezavi sta statistično značilni pri  $p < 0,01$ . Negativna in šibka ( $-0,294$ ) povezava pa je med avtentičnostjo zaposlenih ter pristopom izogibanja ciljne usmerjenosti. Ta povezava je statistično značilna pri  $p < 0,05$ .

Na podlagi pridobljenih rezultatov sem ugotovila, da obstaja tudi pozitivna in srednje močna (0,503) povezava med ustvarjalnostjo oz. inovativnostjo in učnim pristopom ciljne usmerjenosti, ki je statistično značilna pri  $p < 0,01$ , ter negativna in šibka ( $-0,318$ ) povezava med ustvarjalnostjo oz. inovativnostjo in pristopom izogibanja ciljne usmerjenosti, ki je statistično značilna pri  $p < 0,05$ . Tudi med različnimi pristopi ciljne usmerjenosti obstajajo povezave. Povezava med učnim in uspešnostnim pristopom je pozitivna in šibka, znaša 0,400

in je statistično značilna pri  $p < 0,01$ . Povezava med učnim pristopom in pristopom izogibanja pa je negativna in šibka, saj znaša  $-0,302$  in je statistično značilna pri  $p < 0,05$ .

Tabela 2: Korelacijska matrika med proučevanimi konstrukti

		AV- vodij	USTVAR.- INOV.	AV- zaposlenih	CU- ucni pristop	CU- uspešnostni pristop	CU- pristop izogibanja
AV-vodij	Pearsonova korelacija	1	0,015	,489**	0,175	0,057	-0,081
	Značil. (2- stranski)		0,914	0	0,196	0,676	0,554
USTVAR. INOV.	Pearsonova korelacija	0,015	1	,483**	,503**	0,205	-,318*
	Značil. (2- stranski)	0,914		0	0	0,129	0,017
AV zaposlenih	Pearsonova korelacija	,489**	,483**	1	,547**	0,243	-,294*
	Značil. (2- stranski)	0	0		0	0,071	0,028
CU-ucni pristop	Pearsonova korelacija	0,175	,503**	,547**	1	,400**	-,302*
	Značil. (2- stranski)	0,196	0	0		0,002	0,024
CU- uspešnostni pristop	Pearsonova korelacija	0,057	0,205	0,243	,400**	1	0,179
	Značil. (2- stranski)	0,676	0,129	0,071	0,002		0,187
CU-pristop izogibanja	Pearsonova korelacija	-0,081	-,318*	-,294*	-,302*	0,179	1
	Značil. (2- stranski)	0,554	0,017	0,028	0,024	0,187	
**. Korelacija je značilna pri $p < 0,01$ (2-stranski).							
*. Korelacija je značilna pri $p < 0,05$ (2-stranski).							

## 4 DISKUSIJA, OMEJITVE IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

### 4.1 Teoretični prispevki

Magistrska naloga ima več prispevkov k znanosti. S teoretičnega vidika je prispevek k proučevanju različnih področij znanost, ki sem jih povzela v teoretičnem delu naloge.



Največji prispevek vidim v tem, da sem povezala dva konstrukta, ki doslej še nista bila neposredno povezana. Tako je prispevek teoretičnega dela s področja doseganja ciljev večji, kajti ta konstrukt je relativno malo obdelan tako v tuji, še posebej pa v slovenski literaturi. Tudi z vidika vpliva vodij na doseganje ciljev ter usmerjenost v cilje prinaša novosti, saj nisem zasledila nobene literature, ki bi povezala ta dva konstrukta na tak način. Za doseganje ciljev so pomembne kompetentno-relevantne naloge, h katerim stremijo posamezniki pri postavljanju ciljev (Yangyang, 2015).

V organizacijskih vedah se pojavlja vprašanje, zakaj zaposleni dobro opravljajo svoje delo in zakaj so zadovoljni s svojim delovnim mestom. Teorija doseganja ciljev in raziskave kažejo, da sta delovna uspešnost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu povezana z njihovo ciljno usmerjenostjo. Največja pozornost je bila namenjena dvema ciljnim usmeritvama, in sicer mojstrski in uspešnostni usmeritvi. Mojstrska usmeritev se osredotoča na razvoj kompetenc, pridobivanje znanja in zmožnost dati vse od sebe, medtem ko se uspešnostna usmeritev osredotoča na vzpostavitev lastne premoči nad drugimi (Janssen et al., 2004). Ciljna usmerjenost odraža dvoje, samorazvoj prepričanj in kako ta prepričanja omogočajo posamezniku, da si razlaga in sodeluje s svojim okoljem (Hirst et al., 2009).

Tako sem povezala avtentično vodenje in doseganje ciljev in ju vključila v izdelavo konceptualnega modela za raziskavo na praktičnem primeru, prav tako sem ju vključila v izdelavo priporočil za podjetje. S pomočjo izvedene raziskave sem prikazala, kako avtentično vodenje na podlagi ciljne usmerjenosti vpliva na doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Iz praktičnega vidika ima naloga največji prispevek za podjetje Porsche Slovenija d.o.o., v katerem je raziskava potekala, kajti dobljeni rezultati raziskave ter dana priporočila mu lahko pomagajo, da še bolj izboljša svoje rezultate poslovanja ter samo avtentičnost vodij in zaposlenih.

## **4.2 Praktična priporočila**

Ob analiziranju podatkov sem ugotovila, da so vodje pri ocenjevanju svoje avtentičnosti najslabše ocenili trditev, ki pravi, da se enostavno prilagajajo spremembam. Glede na to, da živimo v obdobju hitrih sprememb, je to lahko slabost za podjetje, zato priporočam vodjem, naj se izobražujejo na področju hitrejšega prilagajanja spremembam, seznanijo naj se z metodami, kako se čim hitreje prilagoditi nastalim spremembam znotraj podjetja ter v zunanjem okolju, ki neposredno ali tudi posredno vpliva; v nasprotnem primeru se jim lahko zgodi, da jih konkurenca prehiti.

Tudi trditev o tem, da vodja prizna svoje napake in slabosti, je bila niže ovrednotena, najbrž zaradi tega, ker se vodje počutijo ogroženi v primeru, če priznajo svoje napake in slabosti. Vodjem bi predlagala, da naj se zavedajo, da noben vodja ni popoln, da ima vsaka oseba napake in slabosti. Te napake ni nujno, da so slabe za podjetje, lahko je obratno, kajti v takem primeru obstaja možnost za izboljšave v danem podjetju, vendar se to lahko zgodi le, ko si

priznajo svoje napake in slabosti – to velja tako za vodje kot zaposlene. Predlagala bi uvedbo nekega sistema nagrajevanja, ki bi nagradil tiste, ki si priznajo svoje napake, z namenom, da prepričajo vse o tem, da napake in slabosti niso nujno vedno negativne, temveč lahko predstavljajo priložnost in pripomorejo k izboljšanju uspešnosti podjetja, saj jih v primeru, da jih ne priznajo, ne morejo odpraviti. Tako na dolgi rok lahko zavirajo delovanje podjetja in stanje se lahko samo slabša.

Ta sistem nagrajevanja bi lahko uporabili tudi za predstavitev napak oz. slabosti podjetja in iz teh slabosti naredili priložnosti za podjetje. Na podlagi izboljšane komunikacije med vodji in zaposlenimi se lahko spodbudi večji pretok informacij med njimi; zaposleni povejo, kje oni vidijo slabosti podjetja in kje možne izboljšave ter način, kako bi oni to izboljšali in slabosti spremenili v prednosti podjetja. Vodje morajo zaposlenim zaupati in jim verjeti ter jim dati priložnost, da to tudi izvedejo.

Prav tako je bila slabše ovrednotena trditev, da so optimistične osebe, kar je razumljivo za stanje, v katerem smo zadnjih nekaj let, kljub temu pa vodjem priporočam, da naredijo, kar je v njihovi moči, da ohranjajo optimističnost, saj le tako lahko pridobijo zaupanje svojih zaposlenih in posledično vplivajo na njihovo boljše delovanje.

Na podlagi relativno visokih rezultatov na področju ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih sklepam, da so zaposleni v podjetju Porsche v veliki meri ustvarjalni, zato bi predlagala vodjem, da bolje izkoriščajo človeški kapital, ki ga imajo. Pri postavljanju ciljev lahko na primer sklicujejo sestanke in z metodo »*brain-storminga*« zberejo vse ideje, ki jih predlagajo zaposleni o tem, kako čim uspešneje in hitreje priti do zastavljenih ciljev, ter o načinu, kako naj bi jih dosegli. Predlagala bi tudi povezavo med podobnimi oddelki različnih sektorjev, z namenom izmenjave izkušenj ter izboljšanja delovanja na podlagi ustvarjalnih idej zaposlenih, npr. prodajni oddelki vseh sektorjev oz. blagovnih znamk naj bi se mesečno sestajali in si izmenjevali izkušnje iz prakse, postavljali cilje in določali načine, kako jih doseči v tekočem mesecu.

Usmerjenost v doseganje ciljev je zelo pomemben dejavnik, ker pokaže, kaj je za posameznika pomembno pri tem, ko zasleduje doseganje zastavljenih ciljev. Na podlagi analize, ki sem jo izvedla v podjetju Porsche, sem ugotovila, da so zaposleni večinoma učno oz. mojstrsko ter uspešno usmerjeni v doseganje ciljev. Obe usmerjenosti sta pozitivni in omogočata napredek v danem podjetju, saj temeljita na podlagi konkurence, obe skupini si želita presežke. Zato bi vodjem vseh oddelkov priporočila, naj prepoznajo ciljno usmerjenost zaposlenih ter jih na podlagi teh ugotovitev razporedijo na primerno delovno mesto, kjer bi lahko največ doprinesli podjetju. Npr. v prodajni oddelku bi lahko dali zaposlene, ki so uspešno usmerjeni v doseganje ciljev, kajti ti zaposleni si želijo biti boljši od sodelavcev; tako bi lahko ta »konkurenčnost« omogočala večjo prodajo. Mojstrsko usmerjeni zaposleni bi lahko bili uspešni v tehničnih oddelkih, saj se ti zaposleni želijo neprestano izboljševati, s tem pa bi izboljševali tudi stanje v podjetju.

V podjetju pa morajo biti pripravljene tudi na druge alternativne rešitve v primeru, da pravočasno ugotovijo, da nekaterih ciljev ne bodo mogli uresničiti v določenem roku, zato je treba pravočasno poiskati alternativne možnosti za doseganje teh ciljev in določiti druge načine, kako jih doseči. S tem bi v organizaciji lahko zmanjšali napetost in stres ter preprečili možni konflikti znotraj podjetja. Vodje morajo spodbuditi, da pri oblikovanju teh alternativnih rešitev sodelujejo vsi zaposleni z določenega področja.

### **4.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Magistrsko nalogo sem pripravila na podlagi širokega spektra teorije, ki sem jo nato na podlagi kvantitativne analize preizkusila na primeru podjetja Porsche Slovenija d.o.o. Kot omejitve k moji raziskavi bi omenila dejstvo, da je raziskava potekala le v enem podjetju in v statičnem času ter nezmožnost uporabe tudi kvantitativne metode raziskovanja. Raziskava na podlagi anketnega vprašalnika je lahko dokaj vprašljiva, ko gre za zanesljivost podatkov, kajti kljub temu da je anketa anonimna, smo po navadi ljudje nagnjeni k temu, da malo precenjujemo svoje lastnosti, tako da bi predlagala še raziskavo, ki bi potekala v več podjetjih in se preverila skozi daljše časovno obdobje ter z uporabo različnih metod. Šele primerjava rezultatov, pridobljenih s takšno raziskavo, bi lahko pokazala realno stanje ter dala veljavnejše rezultate, ki bi bili relevantni za več podjetij, če ne tudi na splošno.

Glede na to, da sem povezala dva konstrukta, ki doslej nista bila neposredno povezana, in sicer avtentično vodenje ter doseganje ciljev, se zavedam, da je ostalo še veliko odprtih vprašanj o njuni povezavi, pa tudi sam konstrukt o doseganju ciljev je v slovenski literaturi bolj slabo raziskan, o njem je relativno malo napisanega. Mislim, da bi bila zanimiva povezava med doseganjem ciljev z motiviranjem in vplivi na zaposlene, da zasledujejo doseganje ciljev, seveda ob pogoju, da so finančno že zadovoljeni.

Prav tako bi bila mogoča obsežnejša raziskava o dejavnikih, ki vplivajo na določanje ciljne usmerjenosti pri posameznikih. Ta raziskava naj bi temeljila na različnih pristopih in metodah, da bi omogočala čim objektivnejše, veljavnejše in zanesljivejše rezultate. Koristna bi se mi zdela tudi raziskava, s katero bi povezali ustvarjalnost in ciljne usmerjenosti glede na to, da sem pri svoji raziskavi zasledila določene povezave na tem področju. To je le nekaj od možnih nadaljnjih raziskav, niti zdaleč pa to ni vse, kajti ta področja so relativno malo raziskovana ter empirično dokazana, še posebej če pogledamo tudi vse mogoče kombinacije vplivov enega konstrukta na drugega.

## SKLEP

Današnji svet postaja vedno bolj nepredvidljiv, že nekaj let trajajoče krizno obdobje, razne politične afere, politične krize doma in po svetu, nepričakovani in nepredvidljivi dogodki lahko vplivajo na delovanje določene organizacije. Zato morajo organizacije, ki želijo biti uspešne ter ohranjati konkurenčne prednosti na trgu, imeti na čelu uspešne vodje, ki izberejo pravi način vodenja, saj lahko s svojim načinom delovanja, razmišljanja in vrednotami vplivajo na svoje zaposlene in jih tako usmerjajo k učinkovitejšemu delovanju. Na podlagi teorij se je izkazalo, da je za takšno obdobje najbolj uspešno avtentično vodenje, tj. sodobni način vodenja z osebnejšim pristopom. S pomočjo avtentičnega vodenja vodje lahko ohranijo pozitivno energijo in optimizem v organizaciji, kar je ključnega pomena za uspešno delovanje podjetij. Avtentično vodenje in avtentični vodje so pri sodelavcih sposobni spodbuditi zaupanje, aktivnost, optimizem, prožnost, motivacijo, zavezanost, zadovoljstvo in pozitivno vključenost, kar je pogoj, da zaposleni lahko neprestano izboljšujejo svoje delo in njegove rezultate (Dimovski et al., 2009).

**Osnovni cilj** magistrskega dela je bil proučiti, analizirati in oblikovati teoretični model za uspešno uporabo avtentičnega vodenja kot načina vodenja za motiviranje zaposlenih za doseganje njihovih ciljev ter ga empirično preveriti na primeru podjetja Porsche. Pri doseganju osnovnega cilja so mi pomagali tudi **pomožni cilji**: s pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij in drugih spletnih virov raziskati in opredeliti konstrukt avtentičnega vodenja; raziskati in opredeliti konstrukt doseganja ciljev; razviti konceptualni model povezave avtentičnega vodenja in doseganja ciljev; izvesti kvantitativno raziskavo v podjetju Porsche ter na podlagi ugotovitev pripraviti priporočila vodstvu.

V prvih dveh poglavjih sem najprej predstavila teoretični del, kjer sem v **prvem poglavju** predstavila definicijo avtentičnega vodenja, opredelila lastnosti avtentičnih vodij, značilnosti avtentičnega vodje in ključne elemente. V tem poglavju sem prav tako opredelila vpliv psihološkega kapitala na njihovo ustvarjalnost, organizacijsko kulturo in avtentično vodenje, obrazložila sem vpliv pozitivnosti vodje na pozitivnost in uspešnost sledilcev, pomanjkljivosti modela avtentičnega vodenja ter avtentičnost kot pomemben element vodenja v 21. stoletju.

Avtentično vodenje se od drugih konceptov loči po tem, da nima natančno opredeljenega sloga vodenja, ki bi ga morali vodje prevzeti, ampak v ospredje postavi osebnost vodje, ki mora slediti svojemu značaju. Avtentičnost pomeni resničnost, verodostojnost, pristnost in iskrenost. Avtentični vodje dobro poznajo svojo bit, imajo razčiščena mnenja in stališča ter ravnajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Eden od glavnih izzivov za avtentične vodje je, da prepoznajo prednosti sodelavcev ter jim pomagajo, jih primerno usmerijo in vodijo, hkrati pa jih povezujejo s skupnim namenom in poslanstvom. Avtentični vodje imajo zelo razvit občutek, kako njihova vloga kot vodje nosi odgovornost za moralno delovanje in v najboljšem interesu drugih (May et al., 2003). Samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital ter pozitivno modeliranje so glavni elementi avtentičnega vodenja. Zelo

pomemben del avtentičnega vodenja je pozitiven psihološki kapital, saj skrbi za pozitivno vedenje ter odnose v organizaciji. Vsebuje štiri razsežnosti, in sicer samoučinkovitost, upanje, optimizem in odpornost. Psihološki kapital pozitivno vpliva tudi na ustvarjalnost zaposlenih, ki pa spet močno vpliva na uspešnost doseganja ciljev.

V **drugem poglavju** sem predstavila ciljne usmerjenosti, pristope posredovanja sporočil kot način motiviranja zaposlenih ter postavljanje ciljev. Cilj je opredeljen kot tisto, kar posameznik poskuša doseči. Osrednja predpostavka pristopa je, da cilji vplivajo na delovanje z osredotočanjem pozornosti, usmerjanjem navora, povečanjem motivacije in omogočanjem razvoja strategij za doseganje svojih ciljev. Zelo pomembna naloga vodij je sporočanje ciljev oz. želenih končnih stanj zaposlenim, saj je od tega odvisno, ali bodo oni sprejeli te cilje za svoje. Na doseganje postavljenih ciljev pa vpliva ciljna usmerjenost. Poznamo okvir dejavnikov  $2 \times 2$ , ki opisujejo ciljne usmerjenosti. Tako poznamo učni oz. mojstrski in uspešnostni pristop k ciljni usmerjenosti. Obe vrsti pristopov se lahko osredotočita na približevanje uspehu ali na izogibanje neuspehu, ki predstavljata druga dva dejavnika v matriki  $2 \times 2$ . Uspešnostna usmeritev v približevanje ciljev je definirana kot namen delovati bolje kot drugi, medtem ko je mojstrska usmeritev v približevanje ciljev definirana kot namen izboljšanja posameznikove uspešnosti glede na preteklost.

Ob zaključku teoretičnega dela je sledilo **tretje poglavje**, ki je zajemalo kvantitativno raziskavo na primeru podjetja Porsche Slovenija d.o.o. V tem delu sem najprej predstavila podjetje Porsche Slovenija d.o.o. To podjetje že vrsto let uspešno sooblikuje dogajanje na slovenskem avtomobilskem trgu. Je generalni uvoznik in zastopnik za vozila znamk Volkswagen, Škoda, Audi, SEAT, Volkswagen Gospodarska vozila in Porsche v Sloveniji. Zaradi njihove uspešnosti sem želela proučiti, ali avtentično vodenje lahko dejansko vpliva na doseganje ciljev in kako.

Predstavitvi podjetja je sledila zasnova raziskave, nato sem opredelila metodologijo in tehnike raziskovanja in na koncu analizirala ter interpretirala rezultate raziskave, zbrane z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa, posebej za vodje in posebej za zaposlene. Na podlagi rezultatov sem ugotovila, da je v podjetju Porsche prisotno avtentično vodenje tako na strani vodij kot na strani zaposlenih. S tem se potrdila moja prvo hipotezo o prisotnosti avtentičnega vodenja v podjetju. Prav tako sem ugotovila, da so zaposleni precej ustvarjalni in inovativni, in tako sem lahko prejela tudi naslednjo hipotezo o tem, da avtentično vodenje vpliva na ustvarjalnost zaposlenih. Pri doseganju ciljev sem s pomočjo podatkov, pridobljenih z anketo, prepoznala ciljno usmerjenost in potrdila, da so zaposleni v podjetju Porsche večinoma učno oz. mojstrsko, pa tudi uspešnostno usmerjeni v doseganje ciljev. S tem sem tudi lahko potrdila hipoteze, da ciljna usmerjenost vpliva na boljše doseganje ciljev.

V zadnjem poglavju sem predstavila še diskusijo ter na podlagi dobljenih rezultatov podala priporočila vodstvu podjetja ter omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Allen, N. J., Tracy, D., & Hecht, T. D. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439–461.
2. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
3. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
4. Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294.
5. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
6. Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain, *The Oxford handbook of leadership and organizations*. V D. V. Day (Ed.). New York: Oxford University Press. (str. 331–356).
7. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004a). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
8. Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004b). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. University of Nebraska-Lincoln: Gallup Leadership Institute.
9. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
10. Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345–373.
11. Azanza, G., Mariano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as a driver of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2013), 45–50.
12. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
13. Barron, K.E., & Harackiewicz, J.M. (2001) Achievement goals and optimal motivation: Testing multiple goal models. *Journal of Personality and Social Psychology*. 80, 706–722.
14. Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
15. Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130–139.

16. Beddoes-Jones, F., & Swailes, S. (2015). Authentic leadership: development of a new three pillar model. *Strategic HR Review*, 14(3), 94–99.
17. Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2015), 143–155.
18. Chesney, A. A., & Locke, E. A. (1991). Relationships among goal difficulty, business strategies, and performance on a complex management simulation task. *Academy of Management Journal*, 34(2), 400–424.
19. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
20. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
21. Day, D.V. (2012). Leadership. V S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*. New York: Oxford University Press.
22. de Dreu, K.W.C., Baas, M., & Nijstad, B.A. (2008) Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 739–756.
23. de Hoogh, A. H. B., & den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297–311.
24. Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603.
25. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), 11–22.
26. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
27. Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Ann Arbor, MI: Psychology Press, Taylor in Francis Group.
28. Elliot, A., in McGregor, H. A. (2001). A 2x2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501–519.
29. Elliot, A., & Church, M. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218–232.
30. Erez, M. (1977). Feedback: A necessary condition for the goal setting–performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 62, 624–627.
31. Fisher, S. L., & Ford, J. K. (1998). Differential effects of learner effort and goal orientation on two learning outcomes. *Personnel Psychology*, 51, 397–420.
32. Hirst, G., van Knippenberg, D. V., & Zhou, J. (2009). A cross-level, perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280–293.

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*(6), 1120–1145.
35. Geoff, R., & Jones, G. (2006). *Why should anyone be led by you?* Boston MA: Harvard University Press.
36. Goldman, B. M., & Kernis, M. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, *5*, 18–20.
37. Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Hui Chen, Ch. J. (2015). A multi-level investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. *Journal of Business Ethics*. 10.1007/s10551-015-2580-x.
38. Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Lee, S. (1995). New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class. *Organizational dynamics* *22*(3): 4–19.
39. Hurn, J., Kneebone, I., & Cropley, M. (2006). Goal setting as an outcome measure: a systematic review. *Clinical Rehabilitation*, *20*, 756–772.
40. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudeamonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 373–394.
41. Janssen, O., & van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 368–384.
42. Johnson, J. E., & Bruce, A. C. (2001). Calibration of subjective probability judgments in a naturalistic setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *85*, 265–290.
43. Kernis, M. (2003b). Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality, *Psychological Inquiry*, *14*(1), 83–89.
44. Kernis, M. H. (2003a). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, *14*, 1–26.
45. Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes. *Journal of Leadership in Organizational Studies*, 1–12.
46. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *81*(1), 36–51.
47. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
48. Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S. (2006) Disentangling achievement orientation and goal setting: Effects on self-regulatory processes. *Journal of Applied Psychology*. *91*, 900–916.



49. Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, *12*(4), 290–300.
50. Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York:Oxford University Press.
51. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
52. Litchfield, R.C. (2008). Brainstorming reconsidered: A goal-based view. *Academy of Management Review*, *33*, 649–668.
53. Liu, Y. (2015). International note: The relationship between achievement goals and academic-related boredom. *Journal of Adolescence*, *41*(2015), 53–55.
54. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting in task performance*. Prentice-Hall, Inc.
55. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705–717.
56. Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007a). Psychological capital. Developing the human competitive edge. Oxford, UK: *Oxford University Press*.
57. Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, in R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–258). San Francisco: CA7 Berrett-Koehler.
58. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004a). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, *33*(2), 143–160.
59. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007b). Positive Psychological Capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, *60*(3), 541–572.
60. Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2015). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*. online., 10.1007/s10551-015-2692-3.
61. Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon- Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(2), 273–283.
62. May, D. R., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, *32*, 247–260.
63. McCauley, C. D., Drath, W. H., Palus, C. J., O'Conner, P. M. G., & Baker, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 634–653.
64. Miron-Spektor, E., & Beenen, G. (2015). Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* *127*(2015), 53–65.
65. Mueller, J.S., Melwani, S., & Goncalo, J. (2011). The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas. *Psychological Science*, *23*, 13–17.

66. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership in Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
67. O'Connell, P. K. (2014). A simplified framework for 21st century leader development. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 183–203.
68. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
69. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press/Washington DC: American Psychological Association.
70. Pintrich, P.R. (2000). Multiple goals, multiple pathways: The role of goal orientation in learning and achievement. *Journal of Educational Psychology*. 94, 544–555.
71. *O podjetju*. Najdeno 16.februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.poslo.si/o-podjetju.html>.
72. *Porsche Slovenija d.o.o. – Organigram družbe Porsche Slovenija d.o.o.* Interno gradivo. Ljubljana: Porsche Slovenija d.o.o.
73. Prottas, D. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113, 51–60.
74. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
75. Ryan, S. (1996). Wisdom. V K. Lehrer, J. Lum, B. Slichta, & N. Smith (Eds.), *Knowledge, teaching, and wisdom* (str. 233–242). Dordrecht, NL: Kluwer Academic Publishers.
76. Sartre, P. (1948). *Anti-Semite and Jew*. New York: Grove Press.
77. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
78. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
79. Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership in Organization Development Journal*, 25, 592–599.
80. Simonton, D.K. (1998). *Scientific genius: A psychology of science*. Cambridge University Press: Cambridge.
81. Stam, D. A., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 499–518.
82. Grant, A. M., & Hofmann, D. A. (2011). Outsourcing inspiration: The performance effects of ideological messages from leaders and beneficiaries. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 173–187.

83. Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Barrett, L. M. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality, 72*(6), 1161–1190.
84. van Kleef, G. A. (2009a). How emotions regulate social life the emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science, 18*(3), 184–188.
85. van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., & Damen, F. (2009b). Searing sentiment or cold calculation? The effects of leader emotional displays on team performance depend on follower epistemic motivation. *Academy of Management Journal, 52*(3), 562–580.
86. van Knippenberg, D., & Stam, D. (2013). Visionary leadership. V D.V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. New York: Oxford University Press.
87. van Yperen, N. W., & Renkema, L. J. (2008). Performing great and the purpose of performing better than others: On the recursiveness of the achievement goal adoption process. *European Journal of Social Psychology, 38*(2008), 260–271.
88. van Yperen, N. W., Hamstra, M. R. W., & van der Klauw, M. (2011). To Win, or Not to Lose, At Any Cost: The Impact of Achievement Goals on Cheating. *British Journal of Management, 22*(2011), 5–15.
89. van Yperen, N. W. (2006). A novel approach to assessing achievement goals in the context of the 2x2 framework: Identifying distinct profiles of individuals with different dominant achievement goals. *Personality and Social Psychology Bulletin, 32*, 1432–1445.
90. VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement, 8*, 995–1015.
91. Venus, M., Stam, D., & van Knippenberg, D. (2013). Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of vision, value-laden messages, and goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 122*(2013), 53–68.
92. Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(4), 393–408.
93. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly, 21*(5):901–914.
94. 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.
95. Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies, 3*(2), 6–23.
96. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 693–707.

97. Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The nature of organizational leadership. V S. J. Zaccaro in R. J. Klimoski (Eds.), (3–41). *The nature of organizational leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
98. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, I., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžmen človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje .....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene .....	3





## Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje

### ANKETNI VPRAŠALNIK ZA VODJE

Cilj raziskave je ugotoviti, kako Avtentično vodenje, kot način vodenja, vpliva na doseganje ciljev organizacije, zato Vas prosim za pomoč pri raziskovanju vodenja v okviru svojega magistrskega dela. Pred vami je anonimna anketa, preko katere boste ocenili svoje lastnosti ter lastnosti svojih zaposlenih oziroma sledilcev. Reševanje ankete Vam ne bo vzelo več kot **20 minut**. Podatki ne bodo predstavljeni v posamični obliki, zato je **anonimnost anketirancev zagotovljena**. Na vprašanja prosim odgovarjajte čim bolj natančno in iskreno, da bodo podatki kazali resnično stanje. Prosim, da pri vsaki spodaj napisani trditvi označite ustrezno številko, glede na to, kako ocenjujete sebe kot vodjo službe ter kako zaznavate svoje zaposlene. Pri tem upoštevajte:

**1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam, niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

#### 1. AVTENTIČNO VODENJE

##### a.) Zase lahko trdite:

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Poznam svoje lastne vrednote.	5	4	3	2	1	
Imam jasno postavljene osebne cilje.	5	4	3	2	1	
Vem, kaj me motivira.	5	4	3	2	1	
Sem iskren.	5	4	3	2	1	
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	5	4	3	2	1	
Priznam svoje slabosti in napake	5	4	3	2	1	
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	5	4	3	2	1	
Enostavno se prilagajam spremembam.	5	4	3	2	1	
Sem optimistična oseba.	5	4	3	2	1	
Zaupam svojim sodelavcem.	5	4	3	2	1	
Verjamem v boljšo prihodnost.	5	4	3	2	1	
Sem samozavestna oseba.	5	4	3	2	1	
S sodelavci imam pristne odnose.	5	4	3	2	1	
Upoštevam mnenja drugih.	5	4	3	2	1	
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	5	4	3	2	1	
Odprto delim svoje informacije s svojimi zaposlenimi	5	4	3	2	1	

**b.) Za svoje zaposlene lahko trdite:**

Lastnost	Popolno ma se strinjam	Se strinjam	Niti strinjam, niti se strinjam	se ne	Se strinjam	ne	Sploh se ne strinjam
Ravnajo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	5	4	3		2		1
Pri delu se ne pretvarjajo	5	4	3		2		1
Na svojem delovnem mestu so Zadovoljni	5	4	3		2		1
Do mene kažejo zaupanje in imajo z mano pristne odnose	5	4	3		2		1
Ravnajo v skladu z moralno-etičnimi pravili	5	4	3		2		1
So samozavestni	5	4	3		2		1
So optimistični	5	4	3		2		1
Hitro se prilagodijo spremembam	5	4	3		2		1
Upoštevajo različna mnenja	5	4	3		2		1
Delujejo v najboljšem interese vseh zaposlenih	5	4	3		2		1

## 2. DEMOGRAFSKI PODATKI

**Prosim označite Vaš spol:**

- Moški
- Ženski

**Prosim označite Vašo starost:**

- do 30 let
- 31 - 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- nad 60 let

**Prosim označite Vašo izobrazbo:**

- 1. stopnja: nedokončana osnovna šola
- 2. stopnja: dokončana osnovna šola
- 3. stopnja: dokončana poklicna šola
- 4. stopnja: dokončana srednja strokovna šola
- 5. stopnja: dokončana gimnazija in ostale štiriletne šole
- 6. stopnja: dokončana višja šola
- 7. stopnja: dokončana visoka šola, fakulteta ali umetnostna akademija
- 8. stopnja: magisterij
- 9. stopnja: doktorat

**V katerem oddelku znotraj organizacije ste zaposleni:** \_\_\_\_\_

Hvala za sodelovanje!

## Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene

### ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

Cilj raziskave je ugotoviti, kako Avtentično vodenje, kot način vodenja, vpliva na doseganje ciljev organizacije, zato Vas prosim za pomoč pri raziskovanju vodenja v okviru svojega magistrskega dela. Pred vami je anonimna anketa, preko katere boste ocenili svoje lastnosti ter lastnosti svojih zaposlenih oziroma sledilcev. Reševanje ankete Vam ne bo vzelo več kot **20 minut**. Podatki ne bodo predstavljeni v posamični obliki, zato je **anonimnost anketirancev zagotovljena**. Na vprašanja prosim odgovarjajte čim bolj natančno in iskreno, da bodo podatki kazali resnično stanje. Prosim, da pri vsaki spodaj napisani trditvi označite ustrezno številko, glede na to, kako ocenjujete sebe kot vodjo službe ter kako zaznavate svoje zaposlene. Pri tem upoštevajte:

**1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = niti se strinjam, niti se ne strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

#### 1. AVTENTIČNO VODENJE

##### a.) Za Vašega vodja službe lahko trdite:

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Vaš vodja pozna svoje lastne vrednote.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ve, kaj ga motivira.	5	4	3	2	1
Vaš vodja je iskren.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	5	4	3	2	1
Vaš vodja se enostavno prilagaja spremembam.	5	4	3	2	1
Vaš vodja prizna svoje slabosti in Napake	5	4	3	2	1
Vaš vodja je optimistična oseba.	5	4	3	2	1
Vaš vodja zaupa svojim sodelavcem.	5	4	3	2	1
Vaš vodja verjame v boljšo prihodnost.	5	4	3	2	1
Vaš vodja je samozavesten.	5	4	3	2	1
S sodelavci ima vaš vodja pristne odnose.	5	4	3	2	1
Vaš vodja upošteva mnenja drugih.	5	4	3	2	1
Vaš vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	5	4	3	2	1
Vaš vodja odprto deli svoje informacijas svojimi zaposlenimi	5	4	3	2	1

**b.) Zase lahko trdite:**

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	5	4	3	2	1
Pri delu se ne pretvarjam	5	4	3	2	1
Na svojem delovnem mestu sem Zadovoljen	5	4	3	2	1
Svojim sodelavcem zaupam in imam z njimi pristne odnose	5	4	3	2	1
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili	5	4	3	2	1
Sem samozavestna oseba	5	4	3	2	1
Sem optimistična oseba	5	4	3	2	1
Hitro se prilagodim spremembam	5	4	3	2	1
Upoštevajo različna mnenja	5	4	3	2	1
Delujem v najboljšem interese vseh zaposlenih	5	4	3	2	1

**2. DOSEGANJE CILJEV**

**a.) Ustvarjalnost in inovativnost**

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Predlagam nove načine za doseganje ciljev	5	4	3	2	1
Prihajam na plano z novimi in praktičnimi idejami za izboljšanje uspešnosti	5	4	3	2	1
Iščem nove tehnologije, procese, postopke in/ali ideje za nove proizvode	5	4	3	2	1
Predlagam nove načine za povečanje kakovosti	5	4	3	2	1
Sem dober vir ustvarjalnih idej	5	4	3	2	1
Se ne bojim tvegati	5	4	3	2	1
Spodbujam in zagovarjam ideje pred drugimi	5	4	3	2	1
Izražam ustvarjalnost na delovnem mestu, kadar ima za to priložnost	5	4	3	2	1
Razvijam primerne načrte in urnike za implementacijo idej	5	4	3	2	1
Pogosto imam nove in inovativne	5	4	3	2	1

ideje					
Prihajam na plano z ustvarjalnimi rešitvami problemov	5	4	3	2	1
Pogosto imam svež pristop k reševanju problemov	5	4	3	2	1

**b.) Usmerjenost v cilje:**

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Pripravljen sem izbrati delovno nalogo, ki predstavlja izziv in se iz nje lahko veliko naučim.	5	4	3	2	1
Skrbi me, da pokažem, da sem lahko bolj uspešen/na kot moji sodelavci	5	4	3	2	1
Če obstaja verjetnost, da bom pred ostalimi izpadel nesposoben/na, se izognem prevzetju nove zadolžitve	5	4	3	2	1
Pogosto iščem priložnosti za razvoj novih veščin in znanja	5	4	3	2	1
Poskusim odkriti, kako lahko dokažem svoje zmožnosti pri delu ostalim	5	4	3	2	1
Izogibanje temu, da izgledam nezmožen/na, je zame bolj pomembno, kot da se naučim nove veščine	5	4	3	2	1
Uživam v izzivalnih in težavnih nalogah pri delu, kjer se naučim novih veščin	5	4	3	2	1
Uživam, ko se ostali pri delu zavedajo mojega uspeha	5	4	3	2	1
Skrbi me sprejetje nove naloge, če bi lahko moja uspešnost pokazala, da sem nezmožen/na	5	4	3	2	1
Razvoj mojih delovnih zmožnosti je dovolj pomemben, da tvegam	5	4	3	2	1
Rad/a delam na projektih, kjer lahko dokažem svoje zmožnosti ostalim	5	4	3	2	1
Raje se izogibam situacijam pri delu, kjer morda ne bom uspešen	5	4	3	2	1

**b.) Demografski podatki**

**Prosim označite Vaš spol:**

- Moški
- Ženski

**Prosim označite Vašo starost:**

- do 30 let
- 31 - 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- nad 60 let

**Prosim označite Vašo izobrazbo:**

- 1. stopnja: nedokončana osnovna šola
- 2. stopnja: dokončana osnovna šola
- 3. stopnja: dokončana poklicna šola
- 4. stopnja: dokončana srednja strokovna šola
- 5. stopnja: dokončana gimnazija in ostale štiriletne šole
- 6. stopnja: dokončana višja šola
- 7. stopnja: dokončana visoka šola, fakulteta ali umetnostna akademija
- 8. stopnja: magisterij
- 9. stopnja: doktorat

**V katerem oddelku znotraj organizacije ste zaposleni:** \_\_\_\_\_

**Koliko časa delate s trenutnim vodjem?** \_\_\_\_\_

Hvala za sodelovanje!

---