

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN MISELNA PROŽNOST
V ORGANIZACIJAH ZA ZAŠČITO ŽIVALI V EVROPI**

Ljubljana, november 2019

MONIKA LAVRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Lavrič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in miselna prožnost v organizacijah za zaščito živali v Evropi, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Avtentično vodenje	4
1.1.1 Koncept avtentičnosti	4
1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja	5
1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja.....	5
1.1.4 Kritike avtentičnega vodenja	7
1.2 Opredelitev elementov avtentičnega vodenja	8
1.2.1 Samozavedanje	8
1.2.2 Samoregulacija	9
1.3 Avtentični vodja	10
1.3.1 Značilnosti avtentičnega vodje	10
1.3.2 Sposobnosti avtentičnega vodje.....	10
1.4 Mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev	11
1.4.1 Pozitivno modeliranje.....	11
1.4.2 Pozitivni psihološki kapital	12
1.4.3 Lasten pozitiven razvoj	12
1.5 Avtentični sledilci	13
1.6 Rezultati avtentičnega vodenja	13
2 MISELNA PROŽNOST	14
2.1 Koncept miselne prožnosti	14
2.2 Tehnike miselne prožnosti	17
2.3 Vloga vodje pri miselni prožnosti zaposlenih	21
2.4 Vpliv avtentičnega vodenja na miselno prožnost zaposlenih	22
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN MISELNI PROŽNOSTI NA PRIMERU ORGANIZACIJ ZA ZAŠČITO ŽIVALI V EVROPI	24
3.1 Predstavitev organizacij za zaščito živali	24
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologije	25
3.2.1 Cilji raziskave	25
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	26

3.2.3	Metoda in načrt raziskave	26
3.2.4	Oblikovanje vprašalnikov	27
3.2.5	Oblikovanje polstrukturiranega poglobljenega intervjuja.....	31
3.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov vprašalnikov.....	32
3.3.1	Predstavitev vzorca	32
3.3.2	Avtentično vodenje v organizacijah za zaščito živali	35
3.3.3	Miselna prožnost v organizacijah za zaščito živali	39
3.3.4	Povezava med avtentičnim vodenjem in miselno prožnostjo v organizacijah za zaščito živali	41
3.4	Analiza intervjuja s predsednico izbrane organizacije za zaščito živali.....	47
3.5	Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu organizacij za zaščito živali.....	51
3.5.1	Zaključne ugotovitve.....	51
3.5.2	Priporočila vodstvu organizacij za zaščito živali	53
SKLEP.....		54
LITERATURA IN VIRI.....		55
PRILOGE		61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja	6
Tabela 2: Trditve iz vprašalnika o avtentičnem vodenju	28
Tabela 3: Trditve iz vprašalnika o zaznani lastni avtentičnosti	29
Tabela 4: Trditve iz vprašalnika o miselni prožnosti	29
Tabela 5: Vprašanja o uporabljenih tehnikah miselne prožnosti	30
Tabela 6: Končna različica vprašanj o uporabljenih tehnikah miselne prožnosti	31
Tabela 7: Vprašanja za polstrukturirani intervju.....	31
Tabela 8: Organizacije glede na državo izvora in število sodelujočih.....	33
Tabela 9: Udeleženci glede na spol in vrsto dela	34
Tabela 10: Udeleženci glede na starostno skupino	34
Tabela 11: Udeleženci glede na položaj v organizaciji.....	34
Tabela 12: Timi po velikosti glede na število članov.....	35
Tabela 13: Frekvence odgovorov na vprašanje o skrbi za nizko raven stresa med zaposlenimi oziroma prostovoljci	41

Tabela 14: Frekvence odgovorov na vprašanje o skrbi za dobre medosebne odnose	43
Tabela 15: Frekvence odgovorov na vprašanje o skrbi za razvoj znanja in veščin sodelavcev	44
Tabela 16: Frekvence odgovorov na vprašanje o skrbi za fizično zdravje sodelavcev	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Elementi samozavedanja	8
Slika 2: Procesi samoregulacije	9
Slika 3: Konceptualni okvir razvoja avtentičnih vodij in sledilcev	11
Slika 4: Število del na temo miselne prožnosti v psihologiji in organizacijskih vedah od leta 1939 do 2018 po Scopusu	15
Slika 5: Primeri osebnostnih značilnosti in sredstev, ki omogočajo miselno prožnost po slojih	16
Slika 6: Strategije za razvoj miselne prožnosti glede na osredotočenost	18
Slika 7: Primer orodij razvoja psihološkega kapitala	19
Slika 8: Raziskovalna vprašanja	26
Slika 9: Načrt raziskovanja po korakih	27
Slika 10: Lastna zaznana avtentičnost članov in vodij	36
Slika 11: Zaznana avtentičnost vodij s strani sledilcev	38
Slika 12: Lastna zaznana miselna prožnost članov in vodij	40

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s predsednico Slovenskega veganskega društva	1
--	---

UVOD

Avtentično vodenje je tip vodenja, katerega priljubljenost med raziskovalci v zadnjih letih narašča. Od leta 2000 do 2012 je bilo na to temo v desetih po mnenju avtorjev najbolj relevantnih znanstvenih revijah objavljenih 31 raziskav (Dinh in drugi, 2014). Slovar slovenskega knjižnega jezika nam pove, da je avtentičnost nekaj, kar izvira od avtorja in je zato pristno, izvirno oziroma se zaradi natančnosti ali točnosti ujema z originalom. Temu primerno je avtentično vodenje takšno, ki se ujema z osebnostnimi značilnostmi vodje. Avtentično vodenje (Avolio & Gardner, 2005) opisuje vodje, ki imajo razvito samozavedanje, so zmožni uravnoteženo analizirati tako pozitivne kot negativne z egom povezane informacije, so transparentni v odnosu do bližnjih in pri delu jih vodi lasten moralni kompas. Teorija avtentičnega vodenja se osredotoča na samozavedanje in samoregulacijo vodij ter sledilcev, pozitiven psihološki kapital in pozitivno organizacijo v vlogi moderatorja (Taheri Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017, str. 1129). Pozitiven psihološki kapital je sestavljen iz samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti (Avey, Luthans & Jensen, 2009).

V vedno hitrejšem, bolj tekmovalnem in stresnem svetu je vodenje postalo težje in kliče po obnovi samozavesti, upanja in optimizma pri posameznikih, kar od vodij zahteva trdne moralne vrednote in integriteto ter delovanje v skladu z njimi tudi v težavnejših časih in pod pritiskom (Taheri Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017, str. 1129). Avtentično vodenje je pozitivno povezano z izražanjem moralnega poguma sledilcev, ki deluje kot mediator za etična in prosocialna vedenja (Hannah, Avolio & Walumbwa, 2011), ima pozitiven vpliv na zadovoljenost osnovnih potreb sledilcev (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015) in njihovo povišano zmogljivost (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014; Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012). Nekateri avtorji (Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012) ugotavljajo, da je avtentičnemu vodenju predhodno samopoznavanje in lastna konsistentnost, čemur sledi zadovoljnost sledilcev z vodjo, pripadnost organizaciji, vlaganje dodatne energije v delo in večja zaznana učinkovitost skupine.

Miselna prožnost vključuje dinamičen proces pozitivne prilagoditve v primeru nenadnih, močno izraženih težavnih situacij, ki se v organizacijskem okolju lahko kažejo kot finančne težave, odpuščanja, zmanjševanje velikosti organizacije, hitre tehnološke spremembe, nasilje na delovnem mestu in terorizem. Glede na vedno pogostejše "sistemske šoke" je zmožnost preživeti in si opomoči po takšnih nenadnih ter dramatičnih spremembah danes vedno bolj pomembna (Gardner & Schermerhorn Jr., 2004, str. 277). Ta lastnost je posledica osnovnih človeških prilagoditvenih sistemov – če so ti zavarovani in funkcionalni, je človekov razvoj neprekinjen tudi v ekstremnih okoliščinah. Mednje ne štejemo zgolj zgoraj omenjenih negativnih dogodkov, ampak tudi pozitivne spremembe in izjemne priložnosti (Gardner & Schermerhorn Jr., 2004, str. 277). Med dejavnike miselne prožnosti raziskovalci prištevajo veščine kognicije in samoregulacije, občutke samo-učinkovitosti, notranjo motivacijo in povezave z močnim socialnim podpornim sistemom,

npr. podporo v družini, skupnosti ali službi. Ljudje z močno izraženo miselno prožnostjo so učinkovitejši v različnih življenjskih situacijah, v nemirne čase vstopijo bolje pripravljeni za prilagoditev in uspeh, hkrati jim ni težko sprejeti ali zaprositi za pomoč (Gardner & Schermerhorn Jr., 2004, str. 278).

Miselna prožnost je sicer (za razliko od ostalih treh prvin pozitivnega psihološkega kapitala) negativno povezana s pripadnostjo organizaciji (Rego, Pereira Lopes & Nascimento, 2016). Pozitiven psihološki kapital vodij je pozitivno povezan s pozitivnim psiholoških kapitalom sledilcev, slednji nato dodatno spodbudi povezavo med pozitivnim psiholoških kapitalom vodij in zavzetostjo za delo sledilcev. Ugotovljeno je bilo tudi, da delovna zavzetost deluje kot posrednik pri povezavah pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev z uspešnostjo pri izvedbi posameznih nalog ter splošno uspešnostjo na delovnem mestu (ang. contextual performance) (Chen, 2015, str. 2358). Pozitivno povezavo med pozitivnim psiholoških kapitalom in uspešnostjo ter zadovoljstvom so ugotovili tudi Luthans, Avolio, Avey in Norman (2007). Slednji predvidevajo, da je ta povezava večja pri omenjenem sestavljenem dejavniku kot v primeru njegovih posameznih prvin.

Osnovni namen magistrskega dela je proučiti konstrukt avtentičnega vodenja in tehnike miselne prožnosti ter raziskati njihovo povezanost. Namen teoretičnega dela magistrske naloge je povezati omenjene pojme s pomočjo relevantne domače in tuje znanstvene literature. Namen raziskovalnega dela magistrske naloge je izvedba metodološke raziskave na izbranih evropskih organizacijah za zaščito živali ter oblikovanje priporočil za njihovo vodstvo, ki bi lahko okrepile miselno prožnost njihovih sledilcev.

Temeljni cilj magistrskega dela je raziskati koncept avtentičnega vodenja ter tehnike, s katerimi lahko vodje krepijo miselno prožnosti sledilcev, ter hkrati raziskati vrednost, ki ju ima uporaba njune povezanosti v evropskih organizacijah za zaščito živali. Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. z natančnim proučevanjem domačih in tujih znanstvenih prispevkov sistematično predstaviti in razčleniti konstrukt avtentičnega vodenja in tehnik miselne prožnosti;
2. razširiti bazo znanja na področju avtentičnega vodenja in tehnik miselne prožnosti s pomočjo relevantne znanstvene literature;
3. izvesti multimetodološko raziskavo v izbranih evropskih organizacijah za zaščito živali in vodjem predložiti priporočila za izboljšanje miselne prožnosti sledilcev.

Na osnovi zastavljenih ciljev sem oblikovala **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da avtentični vodje z uporabo tehnik miselne prožnosti krepijo miselno prožnost svojih sledilcev, s čimer lahko preprečijo izgorelost in izboljšajo delovanje organizacij, ki jih vodijo.

Temelj metodološke raziskave je zastavljen na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali so v izbranih organizacijah prisotni elementi avtentičnega vodenja?
2. Kako vodstvo izbrane organizacije vrednoti avtentično vodenje?
3. Kakšna je stopnja miselne prožnosti zaposlenih/prostovoljcev v izbranih organizacijah?
4. Ali vodje spodbujajo miselno prožnost svojih sledilcev?
5. Kako vodstvo spodbuja miselno prožnost svojih sledilcev?
6. Ali avtentično vodenje in miselna prožnost sledilcev pripomoreta k večji učinkovitosti izbranih organizacij?

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov – prvi je teoretični, drugi raziskovalni. Teoretični del vsebuje dve poglavji, ki raziskujeta avtentično vodenje (prvo poglavje) in miselno prožnost (drugo poglavje). Deskriptivna metoda je uporabljena za opisovanje, opazovanje, primerjavo in analizo, s čimer je omogočeno ustvarjanje sklepov na podlagi povezav. V teoretičnem delu je uporabljena tudi metoda kompilacije, pri kateri gre za povezovanje mnenj in različnih ugotovitev raziskovalcev naslovnih tem. Teoretični del magistrske naloge se naslanja na zbrane sekundarne podatke domačih in tujih avtorjev znanstvene literature, objavljene v javno dostopnih bazah.

Raziskovalni del vključuje podatke, zbrane na podlagi izvedbe multimetodološke raziskave v različnih organizacijah za zaščito živali po Evropi. Kvantitativni del raziskovanja se osredotoča na zaposlene in/ali prostovoljce v organizacijah, za katere je na podlagi znanstvene literature oblikovan anonimni polodprti tip vprašalnika. Kvalitativno noto, povečano zanesljivost, veljavnost in objektivnost raziskavi dodaja poglobljen polstrukturirani intervju z vodstvom izbrane organizacije. Vprašalnika sta namenjena raziskovanju prisotnosti oziroma stopnje prisotnosti avtentičnega vodenja in miselne prožnosti zaposlenih in/ali prostovoljcev v izbranih organizacijah za zaščito živali v Evropi.

Zaključni del naloge z metodo sinteze povezuje primarne podatke, pridobljene z metodama deskripcije in kompilacije v drugem delu, s teoretičnimi ugotovitvami iz prvega dela. Na koncu so oblikovana priporočila za vodstvo, s katerimi bi slednje lahko v prihodnosti uspešneje zasledovalo cilje svojih organizacij.

Omejitev magistrskega dela so tako metodološke kot vsebinske. Med prve spadata morebitna subjektivnost mnenj članov preučevanih organizacij glede raziskovanih konstruktov ter njihov morebitni status prostovoljca in med druge uporaba sekundarnih virov v teoretičnem delu. Prve poskuša omiliti opisni pristop pri ugotavljanju stopnje avtentičnosti vodenja in miselne prožnosti, v izogib drugim je raziskano večje število raznovrstnih znanstvenih prispevkov in uporabljena triangulacija, torej kombinacija različnih metod, tehnik in teorij raziskovalcev za povečanje globine spoznanj magistrskega dela.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

1.1.1 Koncept avtentičnosti

O avtentičnosti govorimo, ko se nekdo izraža v skladu s svojimi notranjimi mislimi in občutki, torej ostaja zvest samemu sebi (Harter, 2002), ter natančno, tako zasebno kot javno, odraža notranja stanja, namene in zaveze (Peterson & Seligman, 2004, str. 249). Avtentičnost je sicer povezana z integriteto oziroma prilagajanjem splošno sprejetemu moralnemu kodeksu določene družbe (Russell & Stone, 2002), vendar se hkrati od nje in poštenosti tudi razlikuje. Avtentičnost se nanaša na čustveno pristnost in psihološko globino, medtem ko integriteta pomeni moralno krepost ter enotnost osebe ter je poštenost, resnicoljubnost do dejstev in iskrenost do soljudi (Peterson & Seligman, 2004, str. 250). Avtentičnost pomeni tudi posedovanje visokega občutka za obveznost do sebe in do drugih, pri čemer oseba prevzema odgovornost za lastno življenje in v njem sprejete odločitve (van Dierendonck, 2011, str. 1236). Osredotoča se na lastne osebne izkušnje, med katere spadajo misli, čustva, potrebe, želje, preference in prepričanja. Običajno razlikujemo med zunanjim obnašanjem in notranjim svetom namenov, potreb, zanimanj, prepričanj in želja, ki igrajo vlogo determinant vedenja. Poleg tega naj bi šlo pri avtentičnosti tudi za način življenja, ki vključuje združenost in višji smisel (Heidegger, 1962, v van Dierendonck, 2011, str. 1235–1236).

Vsak pojem seveda določa tudi njegovo nasprotje, kar v primeru avtentičnosti pomeni obstoj možnosti za neavtentičnost oziroma samoprevaro, ki je neke vrste lastna globlja slepota (Peterson & Seligman, 2004, str. 251–252). Rogers trdi, da oseba, ki žrtvuje lastno avtentičnost v želji po ohranitvi delne ali toge predstave o sebi ali z namenom prevare ali manipulacije drugih najverjetneje hkrati žrtvuje precej svojega potenciala za osebno rast in pozitivne spremembe (1961, v Peterson & Seligman, 2004, str. 254). Motivacijo za neavtentičnost med odraslimi lahko najdemo predvsem v želji po odobravanju in občudovanju (Harter, 2002, str. 383). Pri neavtentičnosti oseba čuti, kot bi bilo njeno obnašanje posledica zunanjih vzrokov in ne notranjih vzgibov, ter nima občutka, da je sama izbrala določeno obnašanje (Peterson & Seligman, 2004, str. 254). Vendar avtentično obnašanje ne pomeni nujno enakega vedenja v vsakršni situaciji – oseba, ki prilagaja svoje odzive glede na okolico in odnose, se drugim morda lahko zazdi kameleonska, vendar je kljub temu avtentična (Harter, 2002, str. 383).

Z avtentičnostjo pri odraslih so povezani potrjevanje, spoštovanje in podpora osebe takšne, kakršna je, ta lastnost nadalje napoveduje koristi, kot sta samospoštovanje in dobrovoljnost (Harter, 2002, str. 389). Avtentičnost lahko starši spodbujajo pri svojih otrocih s tem, ko besedno izražajo spoštovanje do otroškega dožemanja resničnosti (nasproti svoji lastni), hvalijo njihove pozitivne osebne lastnosti na način, ki otroku omogoča ponotranjenje

le-teh. Primer je pohvala, ki ima enak učinek na otroke in na odrasle, pri kateri izpostavimo zaslužen občutenje ponosa ob dosežku – ta bo bolj verjetno spodbudila ponotranjenje kot komentar, da so starši zadovoljni z otrokovim vedenjem. K avtentičnosti prispeva tudi medsebojno poslušanje, avtentično vedenje staršev pri izražanju resnice in lastnih občutkov ter brezpogojno spoštovanje otrokovih osebnostnih lastnosti in notranje vrednosti. Ob tem je potrebno poudariti, da slednje ne pomeni dopuščanja neželenega vedenja (Harter, 2002, str. 391–392).

1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je več kot le avtentičnost voditelja, saj se pojem razširi z osebne ravni na medosebno in s tem v definicijo vključi sodelavce ter sledilce. Odnose z njimi opredeljujejo transparentnost, odprtost in zaupanje, vodi jih zasledovanje plemenitih ciljev s poudarkom na razvoju sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345). Luthans in Avolio (2003, str. 243, v Avolio & Gardner, 2005, str. 321) določata avtentično vodenje v organizacijah kot proces, ki za svojo izvedbo zahteva pozitivne psihološke kapacitete in visoko razvito organizacijsko okolje, katerega rezultat je pozitiven samorazvoj, do katerega pride zaradi višjega samozavedanja in samoregulacije pozitivnega vedenja pri vodjih in pri sodelavcih.

Skladno z zgornjo definicijo lahko sprejmemo idejo, da je vodenje proces socialnega vplivanja, za katerega ni nujno, da vključuje le običajno predpostavljene vodjo in več zaposlenih, ampak gre pri tem lahko tudi za enega vodjo in enega zaposlenega ali več vodij, ki jih lahko poimenujemo avtentičen tim ali strateško vodstvo, saj si odgovornosti vodenja delijo. Avtorji poudarjajo, da so kljub temu ključne lastnosti vodij, torej poznavanje samega sebe ter transparentnost v povezovanju notranjih želja, pričakovanj in prepričanj z vsakodnevnimi medosebnimi interakcijami (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003, str. 248).

1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje spada med novejšje teorije vodenja, ki so še v procesu uveljavljanja. Gre za podzvrst teorij etičnega oziroma moralnega vodenja, kamor spadajo tudi teorije etičnega, duhovnega in uslužnega vodenja. Raziskovalci (Dinh in drugi, 2014, str. 40) so v letih 2000 do 2012 v desetih najbolj uglednih znanstvenih revijah, kot so npr. *The leadership quarterly*, *Journal of applied psychology*, *Academy of management journal*, *Administrative science quarterly*, *Journal of management in Organizational behavior and human decision processes*, našli 31 člankov, ki so preučevali avtentično vodenje, kar je predstavljalo štiri odstotke vseh obravnavanih člankov (752) oziroma devetnajsto mesto po množičnosti pojavljanja med raziskovalnimi temami.

Takšno število člankov in relativna mladost teorije s seboj neizogibno prineseta razgibanost definicij avtentičnega vodenja, ki so podrobneje predstavljene v Tabeli 1.

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja

Leto	Avtor(ji)	Teorija
1967	Rome in Rome	Organizacija ali oseba je avtentična, ko sprejme nepredvidljivost, krivdo in napake, razvije polno odgovornost in zmožnost za učinkovito upravljanje v sodelovanju s širšo skupnostjo.
1983	Henderson in Hoy	Avtentičnost vodenja se kaže v dojemanju vodje kot odgovornega za dejanja, rezultate in napake organizacije ter samega sebe, pri čemer ne manipulira s podrejenimi in daje prednost vlogi jaza pred vlogo vodje.
1997	Bhindi in Duigman	Avtentično vodenje sloni na pristnih odnosih in ključnih vrednotah, namembnosti oziroma vizionarskem delu za boljšo prihodnost, duhovnosti kot temelju odnosov in občutljivosti za kulturne razlike.
2001	Begley	Avtentično vodenje v izobraževalnih ustanovah kot metafora za učinkovito, etično in samokritično delo s poudarkom na znanju, vrednotah in veččosti.
2003	George	Biti avtentični vodja je pot vseživljenjskega osebnega izpopolnjevanja, uporaba lastnih prednosti in izpopolnjevanje pomanjkljivosti, vodenje na podlagi vrednot, pri katerih ne sklepajo kompromisov.
2003	Luthans in Avolio	Avtentično vodenje je pozitivno modeliranje, pri katerem se s pomočjo pozitivnega psihološkega kapitala in razvitega organizacijskega okolja poveča samozavedanje in samoregulacija vodij ter sodelavcev.
2004	Avolio, Luthans in Walumbwa	Za avtentične vodje je značilno dobro poznavanje samega sebe, svojih misli, dejanj, visokih moralnih vrednot ter delovnega okolja, česar se zavedajo tudi njihovi sodelavci. So samozavestni in upanja polni.
2004	Bergley	Na avtentično vodenje kot medsebojno dopolnjena dejanja vplivajo poznavanje samega sebe, občutljivost na prepričanja drugih in strokovna izpopolnjenost.
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Komplementarni model avtentičnega razvijanja pomeni osredotočenost samozavestnih in zaupanja vrednih vodij na razvoj pozitivnega organizacijskega okolja ter širokomiselnih in izpopolnjenih sledilcev.
2005	Shamir in Eilam	Pri pristopu življenjskih zgodb je osnova življenjska pot posameznika kot vodje/sledilca, skladnost ciljev in vrednot ter pomembnost vloge vodje v konceptu osebnosti. Avtentičnost je lahko tudi negativna.
2005	Sparrowe	Samopriposedni pristop dopolnjuje teorijo Shamirja in Eilama, ključna je vloga ostalih ljudi kot graditeljev zgodb v življenju vodij, k čemur pripomorejo dogodki in odnosi.
2005	Cooper, Scandura in Schriesheim	Kritika izvirnega modela in izpostavitvev pomanjkanja ožje definicije avtentičnega vodenja, smernic raziskovanja ter neskladnost že objavljenih teorij.
2006	Harvey, Martinko in Gardner	Avtentičnost vodij ustvarja zavedanje te lastnosti s strani sledilcev, ključen je pomen pripisovanja, transparentnost in individualna razlaga vedenja.
2007	George in Sims	Za avtentične vodje je značilna skrb za soljudi, s katerimi jih družijo pristne vezi, zaupanje in zmožnost motiviranja za povišanje učinkovitosti. So zvesti sami sebi in svojim prepričanjem.
2007	Endrissat, Müller in Kaudela-Baum	Empirična podlaga avtentičnega vodenja je postavljena s švicarsko raziskavo zaznavanja vodij, na njej zgradijo svoj model in poudarijo pomembnost ločevanja tega tipa vodenja od drugih.
2007	George	Univerzalnost avtentičnih vodij ne obstaja, saj avtentičnost sloni na individualnosti posameznika in njegove življenjske poti ter nenehnega proaktivnega razvoja.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor(ji)	Teorija
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	Avtentično vodenje je vzrok in posledica pozitivnih psiholoških zmogljivosti ter pozitivnega etičnega vzdušja, ki hkrati spodbuja samozavedanje, uravnoteženo obdelavo informacij in transparentnost.
2009	Whitehead	Avtentični vodja je skromen in zaupanja vreden, med iskanjem izboljšav ter uspešnosti organizacije skrbi za svoje sledilce v skladu s socialnimi vrednotami, etiko in moralo.
2019	Cha in drugi	Moč oziroma nadzor nad viri kot podlaga desetih analiziranih konceptov avtentičnosti: osebna moč izhaja iz doživljanja lastne avtentičnosti, medtem ko družbena moč izhaja iz zunanje zaznane avtentičnosti.

Prيرهjeno po Černe & Penger (2010), Gardner, Cogliser, Davis & Dickens (2011) in Cha in drugi (2019).

1.1.4 Kritike avtentičnega vodenja

Kljub naraščajočemu zanimanju za konstrukt avtentičnega vodenja se med raziskovalci pojavljajo tudi zadržki in kritike. Nekateri avtorji poudarjajo, da izobraževanja za voditelje sicer spodbujajo udeležence k spoznavanju samih sebe in svojih motivacij ter v nadaljevanju k primerjavi svojega poslanstva s poslanstvom organizacije, v kateri so zaposleni, vendar lahko krizni časi to percepcijo izkrivijo (Blausten, 2009, str. 85). V obdobjih poslovnih težav se pojavi vprašanje, kako ostati avtentičen v očeh podrejenih, ko doseganje uspešnosti zahteva ostrejšo ukrepe, npr. odpuščanja, nadure, nižje plače, zahteve po večji učinkovitosti in manjši svobodi odločanja o kraju dela ali urniku. Sodelavci, ki jih je avtentično vodenje preoblikovalo v občutljivejše za zaupanje in bližino, lahko takšne ukrepe razumejo kot znak medosebnih težav ali težav managementa (Blausten, 2009). Mnoge nasprotujoče si zahteve dela izvršnih direktorjev in njihova javna vloga naj bi celo preprečevale avtentičnost v smislu izražanja svoje notranjosti, vendar naj takšno ravnanje ne bi bilo neavtentično, saj gre pri tem za ločenost osebnega jaza in vloge vodje v poslovnem svetu. Avtentičnost bi bila v tem okolju neprimerna (Välikangas & Tienari, 2018, str. 1273–1274). V prihodnosti naj se več pozornosti posveti tudi raziskovanju kulturnih razlik v dojemanju etičnosti, transparentnosti, samozavedanja in uravnoteženosti (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 120).

Po mnenju drugih avtorjev je avtentični vodja svojim sledilcem pravzaprav nekdo, ki jih v svojem popolnem zlitju z organizacijo in zanikanjem subjektivnosti zatira ter s tem iz subjektov napravi objekte (Ford & Harding, 2011, str. 475). Na izobraževanjih za avtentične vodje naj bi se udeleženci naučili zanikati lastno avtentičnost v prid organizatorjevi definiciji avtentičnosti ter se potopili v svoj jaz, pri čemer naj bi šlo v resnici za kolektivni organizacijski jaz, ki je brez avtonomije in svobode misli. Svoj resnični jaz in njegove negativne vidike naj bi se naučili vedno bolje zanikati, dokler se ne bi videli v svetniški luči, kar bi najmanj okrnilo, če že ne izničilo njihovo subjektivnost. Trpeli naj bi tudi (šibkejši) sodelavci, na katere bi takšni vodje projicirali svoje zanikane

negativne dele osebnosti, s čimer bi jih prikazali kot močno značajsko pohabljeni. Težava naj bi se nahajala v teoriji avtentičnega vodenja, ki v perspektivi pozitivnega psihološkega kapitala zanika dejstvo, da so posamezniki polni nasprotij, ter hkrati vztraja, naj se vodje in sledilci tako tesno poistovetijo s kolektivnostjo organizacije, da opustijo svojo individualnost in subjektivnost (Ford & Harding, 2011, str. 476). Avtorja vidita možno rešitev v premiku osredotočenosti teorije od izboljšanja odnosov na delovnem mestu z namenom povečanja dobrobiti organizacije k povečanju dobrobiti človeških udeležencev (Ford & Harding, 2011, str. 477).

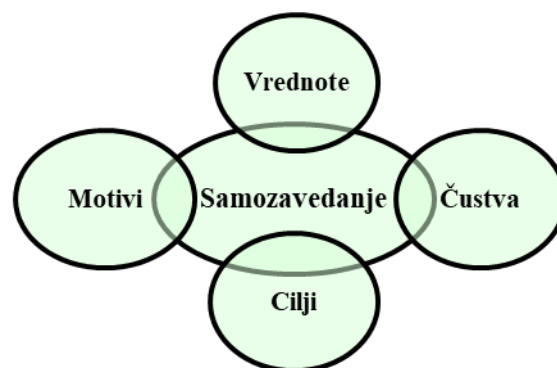
Očitki letijo tudi na račun pomanjkanja vključenosti eksistencialnih in drugih kritik v teorije avtentičnega vodenja, kar naj bi pripeljalo do oslABLJENE robustnosti koncepta in njegove možne praktične uporabe, vendar naj bi se rešitev nahajala v prenovi definicije avtentičnosti, ki naj bi odražala izkušnje iz prakse ter vključevala in dovoljevala mnogotere idejne zasnove, tudi če bi to pomenilo popolnoma drugačen konstrukt ali novo poimenovanje (Iszatt-White & Kempster, 2018, str. 12).

1.2 Opredelitev elementov avtentičnega vodenja

1.2.1 Samozavedanje

Pojem samozavedanja je za teorijo avtentičnega vodenja eden izmed ključnih, saj avtentični vodje na podlagi njegovih visokih vrednosti, samoregulacije in pozitivnega uravnavanja spodbujajo avtentičnost pri sledilcih, kar pripomore k njihovemu dobremu počutju in doseganju vzdržne ter merljive učinkovitosti (Avolio & Gardner, 2005, str. 317). Kot prikazuje Slika 1, samozavedanje vključuje prepoznavanje lastnih vrednot, čustev, ciljev in motivov (Avolio & Gardner, 2005, str. 318). Drugi raziskovalci (Kernis, 2003, str. 13) opredeljujejo komponento zavedanja pri avtentičnosti malo širše, in sicer kot prepoznavanje lastnih potreb, vrednot, čustev, izstopajočih osebnostnih lastnosti ter njihovega vpliva na obnašanje.

Slika 1: Elementi samozavedanja



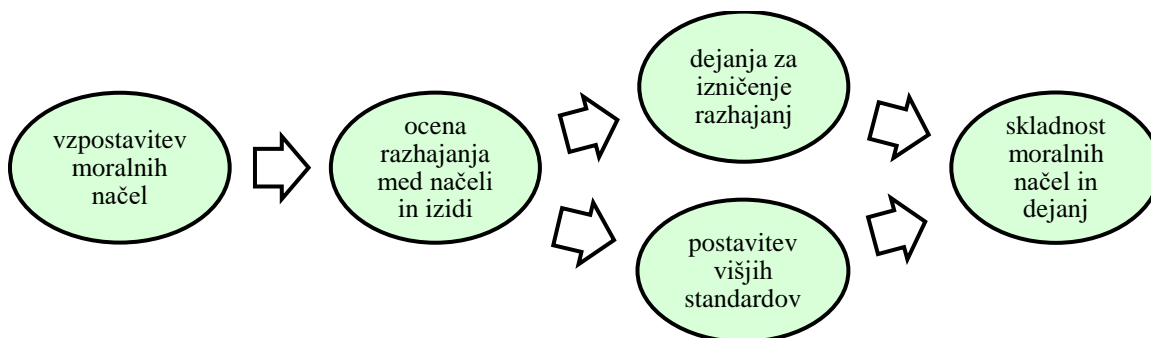
Vir: Avolio & Gardner (2005).

Samozavedanje je blizu pojmu samozavesti, ki naj bi v svoji optimalni različici predstavljalo skupek pozitivnih čustev lastne vrednosti, izvirajoče iz uspešnega premagovanja preprek življenja, vpliva konteksta, primarne človekove biti kot sestavine vedenjskih odločitev ter medosebnih odnosov, v katerih so lastnosti individuuma cenjene višje od njegovih zunanjih dosežkov. Za samozavest je hkrati značilno relativno pomanjkanje obrambne drže, ki se kaže v prostem izražanju negativnega obnašanja ali delov jaza brez ozira na morebitno (ne)odobravanje drugih, skoraj nična odvisnost od določljivih izidov ali dosežkov ter od situacij neodvisna stabilnost (Kernis, 2003, str. 13).

1.2.2 Samoregulacija

Za samoregulacijo so značilni procesi, s pomočjo katerih osebe izražajo nadzor nad sabo. Ti procesi so trije in vključujejo vzpostavitev notranjih moralnih načel, ki so lahko že obstoječa ali na novo oblikovana, notranjo samooceno razhajanja med temi načeli in dejanskimi ali pričakovanimi izidi ter opredelitev dejanj, s katerimi lahko ta razhajanja izničimo. V primeru, da razhajanja ne obstajajo, si lahko oseba postavi višje standarde in se odpravi na pot njihovega doseganja. Opisana zmožnost samoregulacije določa uspešnost strategij opolnomočenja (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 66) in je za lažjo predstavo orisana na Sliki 2. Drugi avtorji (Ryan & Deci, 2000, str. 64) razlagajo, da do popolnega ponotranjenja regulacije in avtonomnosti v odnosu do nje pride v primeru, ko osebe v sebi dojemajo njen pomen in vrednost, kar pomaga pri podpori potrebe po sposobnosti, povezanosti in samostojnosti.

Slika 2: Procesi samoregulacije



Prerejeno po Stajkovic & Luthans (1998).

V teoriji avtentičnega vodenja to pomeni usklajevanje načel voditelja z njegovimi nameni in dejanji, kar hkrati zahteva odkrivanje avtentičnega jaza oziroma vrednot, motivov in ciljev sledilcem (Avolio & Gardner, 2005, str. 325). Samoregulacija tako pri avtentičnih voditeljih kot pri avtentičnih sledilcih sestoji iz elementov ponotranjenja, uravnoveženega obravnavanja informacij, odkritosti v odnosih in avtentičnega obnašanja (Avolio & Gardner, 2005, str. 323).

1.3 Avtentični vodja

1.3.1 Značilnosti avtentičnega vodje

V zgornjih poglavjih je predstavljen konstrukt avtentičnega vodenja, ki se od konstrukta avtentičnega vodje razlikuje v dveh pogledih. Prvi je izražen na strani 5 v poglavju 1.1.2 z naslovom Opredelitev avtentičnega vodenja, ki osvetljuje dejstvo, da gre pri vodenju vedno za interakcijo med enim ali več vodij ter najmanj enim sledilcem. Vodenje ne more obstajati v izoliranem okolju osebnega prostora samooklicanega vodje, ampak nastane šele ob prehodu ednine v dvojino ali množino (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345). Drugi omembe vreden vidik ločevanja vodenja od vodij je nevarnost subjektivne opredelitve vodenja, do katere bi zagotovo prišlo v primeru, ko bi ta slonela na subjektivnih doživetjih in prepričanjih vodje. Gre za posledico subjektivnosti jaza in nezmožnosti vodenja, kaj pravi ali resnični jaz je oziroma ali sploh obstaja. Vse, kar lahko izvemo na tem področju, je, ali posameznik dojema svoja dejanja kot izvirajoča iz sebe ali uravnana s svojim pravim jazom ali ne (Turner, 1976, v Shamir & Eilam, 2005, str. 400).

Pogoj za nastanek avtentičnega vodje je, da slednji doseže avtentičnost. To stori preko razvoja samozavedanja, sprejemanja samega sebe, avtentičnih dejanj in odnosov (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345). Avtentični vodje izražajo višje moralne kapacitete, s katerimi lahko ocenijo kočljive situacije z različnih zornih kotov, ob čemer vzamejo v obzir potrebe mnogih deležnikov. Pri tem so pozitivni, optimistični ter tako pripravljeni kot zmožni vztrajati pri izvrševanju težkih odločitev. Rečemo lahko, da gre za ljudi, ki smo jim pripravljene zaupati svojo prihodnost (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003, str. 248).

1.3.2 Sposobnosti avtentičnega vodje

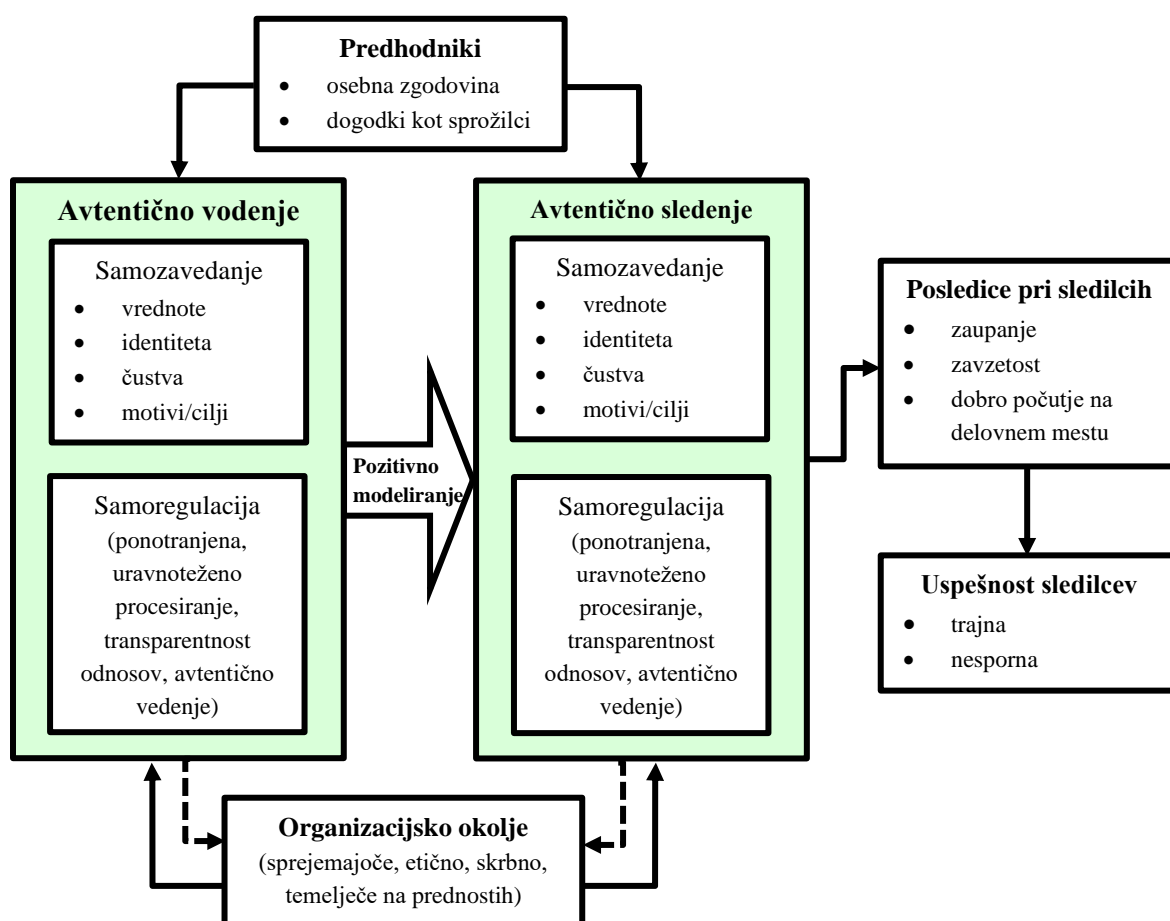
Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 113–119) med najpomembnejše sposobnosti avtentičnih vodij uvrščajo njihove zmožnosti za razvoj (1) upanja oziroma pozitivne moči za izvrševanje nalog, (2) zaupanja med člani tima, (3) pozitivnih čustev vseh deležnikov in (4) optimizma med sodelavci. Drugi avtorji (George & Sims, 2007, str. 151–152) izpostavljajo sposobnost opolnomočenja sodelavcev z vodenjem, pri čemer vodje preko življenja v skladu s svojim poslanstvom in sledenjem strasti navdihujejo ljudi okoli sebe k akciji, samoiniciativnosti in učinkovitosti – iz njih izvirajo avtentično voditeljstvo. Učinkovitost avtentičnih vodij naj bi se kazala v pozitivni spirali, pri kateri iz avtentičnega vodenja sledi skupna vizija, iz nje opolnomočenje drugih vodij, s čimer se zgradi vpliv s pomočjo stila in moči. To pripelje do rezultatov, ki ustvarijo dober sloves in prinesejo dodatne zadolžitve, kar ponovno vodi do avtentičnega vodenja in nadaljevanja koristne spirale.

1.4 Mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev

1.4.1 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje v teoriji avtentičnega vodenja pomeni, da vodje vplivajo na sledilce z utelešenjem pozitivnih vrednot, psiholoških stanj, vedenj in prikaza samorazvoja, česar se sicer pogosto naučijo posredno od drugih voditeljev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 358). Ljudje namreč iščemo usposobljene vzornike, ki posedujejo sposobnosti, h katerim sami težimo. Takšni vzorniki s svojim vedenjem in izraženim mišljenjem prenašajo znanje ter svoje opazovalce učijo učinkovitih veščin in strategij za obvladovanje zahtev okolice. S tem se pri sledilcih zviša raven zaznane lastne učinkovitosti (Bandura, 1994, str. 72). Slika 3 prikazuje konceptualni okvir razvoja avtentičnih vodij in avtentičnih sledilcev, kot so ga razvili Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 346).

Slika 3: Konceptualni okvir razvoja avtentičnih vodij in sledilcev



Vir: Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005).

Mnoge raziskave so vedno znova potrdile, da je pozitivno modeliranje različnih elementov avtentičnosti, kot so samozavedanje, samoregulacijski procesi, stanja pozitivnega psihološkega kapitala in/ali pozitivna moralna stališča, najmočnejši vidik vplivanja in razvoja sledilcev s strani avtentičnih vodij (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Luthans & Avolio, 2003; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003; Shamir & Eilam, 2005, v Avolio & Gardner, 2005, str. 325). Vendar ni edini. Avtentični vodje na sledilce vplivajo tudi z osebno in socialno identifikacijo, s čustvi, podpiranjem samostojnega odločanja ter s pozitivnimi družbenimi izmenjavami, kar krajše imenujemo voditeljski element avtentičnega vodenja, brez katerega bi govorili le o avtentičnih osebah, ki so po spletu okoliščin v vlogah vodij in sledilcev, in ne o avtentičnem vodenju ter avtentičnem sledenju (Avolio & Gardner, 2005, str. 326).

1.4.2 Pozitivni psihološki kapital

Koncept pozitivnega psihološkega kapitala je del novejšega gibanja pozitivne psihologije, ki za razliko od tradicionalnih pristopov, temelječih na zdravljenju psiholoških bolezni in patologij, svojo energijo usmerja v prepoznavanje in razvijanje dobrih lastnosti ljudi ter s tem izpolnjuje dolgo pozabljeno poslanstvo psihologije – pomoč ljudem pri vodenju življenja, ki ga je vredno živeti, ter ob tem doseči ves svoj človeški potencial (Luthans & Youssef, 2004, str. 151). Za pozitivni psihološki kapital je, podobno kot za tradicionalne oblike kapitala, značilna možnost upravljanja ter objektivnost merjenja njegove donosnosti in vloge v konkurenčni prednosti organizacije. Je torej edinstven, merljiv, z možnostjo razvoja in ima vpliv na učinkovitost na delovnem mestu. Elementi pozitivnega psihološkega kapitala oziroma pozitivnega organizacijskega vedenja so samozavest ali zaupanje v lastno zmožnost aktiviranja kognitivnih virov z namenom doseganja določenih rezultatov, upanje ali volja na poti do svojih ciljev, optimizem ali posedovanje razlagalnega stila, ki pozitivnim dogodkom pripisuje notranje, stalne in prežemajoče vzroke, ter miselna prožnost ali zmožnost vrnitve v osnovno stanje po doživljanju stiske, poraza ali celo dozdevno neizmernih pozitivnih spremembah (Luthans & Youssef, 2004, str. 152–153).

1.4.3 Lasten pozitiven razvoj

Razvoj vodij in sledilcev v teoriji avtentičnega vodenja poteka sočasno in sorazmerno, saj se ob videnem napredovanju vodij s pozitivnim modeliranjem razvijajo sledilci in obratno - njihov razvoj pozitivno vpliva na vodje (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Ti procesi so spodbujeni z naraščajočo avtentičnostjo medosebnih odnosov (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Ko sledilci vedno bolj spoznavajo same sebe, s tem omogočijo večjo transparentnost v odnosu do vodje in obenem prispevajo k njegovemu razvoju. Tudi v primeru, ko avtentični vodja nima zavestnega namena preoblikovati sledilce v vodje,

lahko do tega pride zaradi njegove vloge vzornika, pri kateri prenese svoje vrednote in prepričanja na svoje sledilce (Avolio & Gardner, 2005, str. 327).

1.5 Avtentični sledilci

Ko govorimo o sledilcih, imamo v mislih osebe, ki sledijo vodjem z izraženimi lastnostmi avtentičnega vodenja, vendar te osebe niso nujno del formalne organizacije vodje. V primeru, ko so, najdemo sledilce kot člane tima med formalno podrejenimi zaposlenimi, lahko gre za sodelavce pri projektu, pretekle neposredno odgovorne takšnim vodjem ali občudovalce (Gardner, Fischer & Hunt, 2009 v Bravo, 2018, str. 60–61). Pogosto imajo sledilci, ki občudujejo avtentične vodje in so motivirani za sledenje le-tem, osebno povezavo z vrednotami vodje (Burns, 1978; Yukl, 2002 v Bravo, 2018, str. 61). Obstajajo tudi razlike med mladimi, na novo zaposlenimi osebami ter dolgoletnimi delavci. Prvi veliko lažje in hitreje sprejmejo odkritosrčnost, poštenost ter zavezanost napredku, ki jo izkazuje avtentični vodja, in s tem stopijo na pot dolge ter produktivne kariere, medtem ko so drugi veliko bolj previdni in skeptični, saj so jih dolga leta v družbi oportunističnih nadrejenih, organizacijskih politik in neizpolnjenih obljub naredila cinična ter sumničava. V njihovem primeru lahko srečanje z avtentičnim vodjem služi kot sprožilec sprememb v smeri bolj etičnega delovanja, boljših ambicij in odprave posmehljivosti (Dean Jr., Brandes & Dharwadkar, 1998).

Sledilec se ob sledenju avtentičnim vodjem zviša samozavedanje ter preoblikujejo samoregulacijski procesi, pri čemer sledilci razvijejo višjo jasnost ob pogledu na lastne vrednote, identiteto in čustva, kar vodi do ponotranjenih regulacijskih procesov, uravnoteženega obravnavanja informacij, preglednih odnosov na delovnem mestu ter avtentičnega vedenja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Z novo pridobljenim poznavanjem in sprejemanjem samih sebe ter zmožnostjo uravnavanja svojega vedenja so bolj uspešni pri zasledovanju ciljev, ki so hkrati izhajajoči in skladni s cilji vodij (Avolio & Gardner, 2005, str. 236).

1.6 Rezultati avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje s seboj prinaša mnoge koristi. Ena izmed njih je s strani nadzornikov ocenjena uspešnost podrejenih, kar kaže, da bi lahko naložba v avtentično vodenje v organizacijah prinesla pozitivne donose ter v kombinaciji z etičnim in transformacijskim vodenjem zagotavljala zelo močne pozitivne učinke na dolgoročno motivacijo in visoko učinkovitost (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 121). Drugi raziskovalci (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 383) vplivu na angažiranost dodajajo tudi vpliv avtentičnih vodij na sledilce z vidika dobrega počutja slednjih. Ob izpostavljenosti avtentičnemu vodenju se sledilci začnejo osebno identificirati z vodjo in mu brezpogojno zaupati, njegova pozitivna čustva ugodno vplivajo na doživljanje sledilcev, ki se hkrati preko modeliranja učijo izrazito osebnega in avtentičnega vedenja ter

preko avtonomije in razvijanja veščin utrjujejo zmožnost samostojnega odločanja. Ne najmanj pomembno je tudi višanje morale sledilcev.

Omeniti velja še, da imajo vodje na sledilce neposreden in posreden vpliv, slednjega preko sodelavcev določenega sledilca (Gill & Caza, 2018, str. 348). Ti rezultati se sicer prekrivajo in medsebojno krepijo – višje zaupanje pripomore k angažiranosti in dobremu počutju ter obratno (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 364). Če se pri razlagi osredotočimo na uporabo empatije pri vodjih, lahko pri sledilcih opazimo globlje vezi z vodjo, višjo angažiranost, produktivnost in zavezanost organizaciji ter vodji, hkrati pride do želje po opravljanju zahtevnejšega in obsežnejšega dela, kot se (minimalno) pričakuje od njih (Bravo, 2018, str. 74).

2 MISELNA PROŽNOST

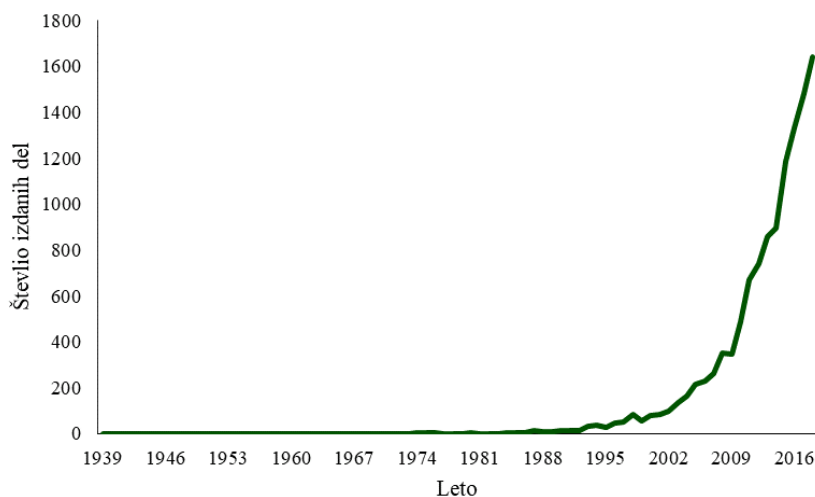
2.1 Koncept miselne prožnosti

Luthans in Youssef (2004, str. 145) vidita miselno prožnost kot vir konkurenčne prednosti v okviru pozitivnega psihološkega kapitala, ki ga po pomembnosti postavljata ob bok tradicionalnemu kapitalu in njegovim podmožicam – finančnemu, strukturnemu oziroma fizičnemu ter tehnološkemu, človeškemu kapitalu v obliki eksplicitnega in tihega znanja ter socialnemu kapitalu, kamor prištevata socialne mreže, norme z vrednotami in zaupanje. Tako za miselno prožnost kot za ostale elemente pozitivnega psihološkega kapitala, torej samozavest, upanje in optimizem, je po njihovih izsledkih značilna dolgoročna obstojnost, edinstvenost, možnost kopičenja oziroma kumulativnost, obnovljivost ter povezanost z ostalimi vrstami kapitala. Miselno prožnost pojmuteta kot elastično zmožnost vrnitve v osnovno stanje po doživetju travm, neuspehov ali celo velikih pozitivnih sprememb, ki so nas ravno tako kot negativne zmožne popolnoma spraviti iz ravnovesja (Luthans & Youssef, 2004, str. 152).

Obseg literature o miselni prožnosti v podjetjih in managementu je po dokaj stalnem, vendar minimalnem zanimanju od leta 1977 do preloma tisočletja eksponentno narastel (Linnenluecke, 2017). Če nas zanimajo dela s tematiko miselne prožnosti v okviru psihologije ali organizacijskih ved, nam, kot je razvidno iz prikaza (Slika 4), največji iskalnik strokovno pregledane znanstvene literature Scopus prikaže podoben trend. To rast lahko pripišemo tako na novo vzniklim skrbem glede terorizma, ki so sledila napadu na ZDA enajstega septembra 2001, kot rastoči kompleksnosti in medsebojni odvisnosti družbenoekonomskih, finančnih ter tehnoloških sistemov, ki s seboj prinaša višje tveganje za lastno sesutje (Linnenluecke, 2017, str. 7). Pregled 339 znanstvenih člankov, knjig in njihovih poglavij, ki so bili izdani med letoma 1977 in 2014 o miselni prožnosti, je pokazal, da obstaja pet različnih pojmovanj miselne prožnosti, ki jo avtorji obravnavajo kot: (1) odzive organizacij na zunanje grožnje, (2) organizacijsko zanesljivost, (3) vrline zaposlenih,

(4) prilagodljivost poslovnih modelov ali (5) principe oblikovanja, katerih naloga je zmanjšanje ranljivosti in pojava motenj v dobavnih verigah (Linnenluecke, 2017). Pričujoča magistrska naloga natančneje obravnava tretji vidik.

Slika 4: Število del na temo miselne prožnosti v psihologiji in organizacijskih vedah od leta 1939 do 2018 po Scopusu



Vir: Pridobljeno iz <https://www.scopus.com>.

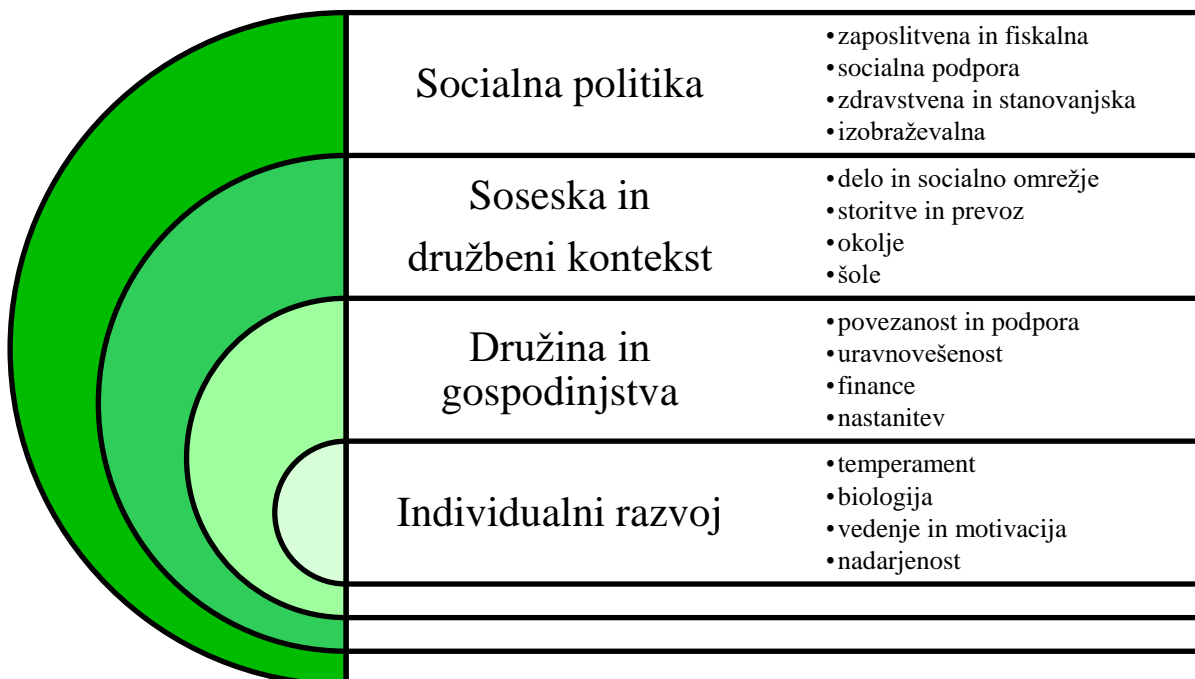
Podobno definicijo kot Luthans in Youssef (2004) pred njima postavi Coutu (2002), ki pravi, da miselna prožnost označuje zmožnost določene osebe za vrnitev v prvotno stanje in doseganje uspeha po soočenju s težavami. Nekateri avtorji (Masten & Reed, 2002) vidijo miselno prožnost kot psihološko zmožnost, ki se jo da naučiti in izpolnjuje kriterije stanja, vendar se drugi z njimi ne strinjajo, in trdijo, da je miselna prožnost proces (Luthans & Youssef, 2004; Chmitorz in drugi, 2018). Ne glede na to so bile na podlagi obsežne teoretične osnove v klinični in razvojni psihologiji razvite mnoge lestvice miselne prožnosti, ena izmed prvotnih je bila razvita pred malo več kot petindvajsetimi leti (Wagnild & Young, 1993), vendar naj bi bile najbolj ustrezne med njimi po Windle, Bennett in Noyes (2011) Connor-Davidsonova lestvica miselne prožnosti (ang. Connor-Davidson resilience scale), Lestvica miselne prožnosti za odrasle (ang. Resilience scale for adults) ter Kratka lestvica miselne prožnosti (ang. Brief resilience scale). Nadalje so raziskovalci pokazali, da je ta pojav edinstven (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007) ter da je povezan z učinkovitostjo na delovnem mestu in zadovoljstvom z njim v obdobjih večjih sprememb (Larson & Luthans, 2006; Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005). Skupaj s prepričanjem v lastno produktivnost ima pozitiven vpliv na zavzetost pri delu, ki povečuje zadovoljstvo z življenjem, ter negativnega na simptome depresije in izgorelosti (Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro, 2016, str. 106).

Nolzen (2018, str. 267) deli predhodnike pozitivnega psihološkega kapitala, ter s tem tudi miselne prožnosti, na tri ravni: individualno, skupinsko in organizacijsko. Na prvi se nahajajo pojmovanje samega sebe, odnosi in stanja ter osebno in kulturno ozadje. Sem

spadajo npr. razumevanje vloge spola in narodnostna identiteta, pozitivna čustva, dobro počutje, zaupanje v organizacijo, država izvora in različne dimenzije osebnosti. Na skupinski ravni najdemo značilnosti vodje, kot so stopnje razvitosti pozitivnega psihološkega kapitala, ter njegovo obnašanje, ki se kaže v stilu vodenja, kot je morda avtentično ali transformacijsko, ter v podpori, izkazani sodelavcem. Na najvišji ravni imajo na miselno prožnost vpliv organizacijsko okolje in njegovo vzdušje, odgovornosti ter doživljanje prijateljskih odnosov in posredovanja, ki lahko potekajo v živo, ena na ena, ali preko spleta.

Na Sliki 5 lahko vidimo primer številnih slojev, v okviru katerih se nahajajo dejavniki, ki delujejo pozitivno na miselno prožnost in s tem varujejo zdravje. Takšno razporeditev je razvil Sacker s prilagoditvijo družbenega modela zdravja Dahlgreena in Whiteheada iz leta 1991 ter ga je z njegovim privoljenjem objavila Windle (2011, str. 158). Zaščitni dejavniki so ključni za razvoj miselne prožnosti in s svojim medsebojnim vplivanjem omogočijo zmožnost pozitivnega odziva na tveganja ter spremenijo ali zmanjšajo učinke negativnih dogodkov. V prejšnjem odstavku opisane tri ravni predhodnikov pozitivnega psihološkega kapitala so sicer umeščene v kontekst poslovnega sveta, vendar jih lahko smiselno razširimo v vsakdanje življenje, kjer individualni razvoj spada na prvo raven, družina in gospodinjstva na drugo, skupinsko, medtem ko zadnja dva sloja Slike 5 ustrezata organizacijski ravni.

Slika 5: Primeri osebnostnih značilnosti in sredstev, ki omogočajo miselno prožnost po slojih



Prيرهeno po Windle (2011).

Seveda je nujen predhodnik pojava miselne prožnosti tudi doživetje tveganja, ki s seboj prinese grožnjo razvoja v močno negativen izid (Windle, 2011, str. 158). Vendar si niso vsa tveganja enaka po resnosti, saj so nekatera lahko akutna, druga kronična in vztrajna, zaradi česar bi morali vse izsledke o pojavu miselne prožnosti v določenem kontekstu upoštevati samo v le-tem (Vanderbilt-Adriance & Shaw, 2008, str. 32). Kontekst težav je lahko biološki, psihološki, ekonomski ali socialni in vključuje področja, kot so stres, diagnoza kronične bolezni, vpliv revščine in življenja v ekonomsko slabšem položaju, iskanje zatočišča izven matične države, staranje ali žalovanje (Windle, 2011, str. 158).

2.2 Tehnike miselne prožnosti

Različni avtorji navajajo različne, vendar pogosto sorodne tehnike spodbujanja miselne prožnosti, ki se lahko razlikujejo po vsebini in načinu podajanja v odvisnosti od poklica, v okviru katerega se izvajajo, npr. učiteljski, poslovni, zdravstveni ali policijski (Robertson, Cooper, Sarkar & Curran, 2015, str. 535). Seveda je razmišljanje o teh načinih možno šele v trenutku, ko zavržemo splošno sprejeta prepričanja o miselni prožnosti kot posebni nadarjenosti, redki, celo čarobni ali mistični sposobnosti, pridobljeni z rojstvom pod srečno zvezdo ali dolgotrajnim vplivom posebnih zunanjih dejavnikov, kar loči poražence od zmagovalcev. Pogosto je miselna prožnost opažena kot pasivna človeška prilagoditev na posledice uničujočih stisk, s katero se oseba izogne razvoju patoloških simptomov. Luthans in Youssef (2004, str. 156) verjameta v miselno prožnost kot proces, vseživljenjsko pot učenja, kjer vsak dan prinese nov napredek, in ne v cilj sam po sebi.

Podobno razmišlja Chmitorz s sodelavci (2018), ki v trenutni definiciji miselne prožnosti kot značajski potezi ali mešanici dejavnikov, uporabi pomanjkljivih ocenjevalnih instrumentov in neprimernih načrtov raziskav vidi mnoge ovire za napredek. Slednje bi lahko premagali s prenovljeno definicijo miselne prožnosti, osredotočeno na njene posledice, s prenovljenimi ocenjevalnimi instrumenti, ki bi to lastnost raziskovali kot spremembe v mentalnem zdravju z ozirom na količino zaznanega stresa, ter z vzpostavitvijo metodoloških standardov za prihajajoče raziskave. Enotnost definicij, instrumentov in standardov bi omogočila primerljivost ter združevanje rezultatov. Ti bi bili tudi bolj kakovostni, če bi vključevali (1) zadostne osnovne meritve, kot je upoštevanje ne le dimenzij mentalnega, ampak tudi fizičnega zdravja, (2) dolgoročneje spremljanje učinka tehnik miselne prožnosti z dodajanjem nadaljnjih preiskav, (3) merjenje morebitnih negativnih posledic izobraževanj o miselni prožnosti, (4) zadovoljstvo udeležencev delavnic razvoja miselne prožnosti ter druge izboljšave (Chmitorz in drugi, 2018, str. 85). Glede na novejši datum omenjene raziskave lahko njene učinke pričakujemo v prihodnjih letih.

Luthans in Youssef (2004, str. 156) se sklicujeta na delo Mastenove, objavljeno leta 2001, ko navajata tri strategije za razvoj miselne prožnosti v organizacijah, ločene glede na osredotočenost – na tveganja, prednosti in procese. S prvo strategijo organizacije poskrbijo

za zmanjšanje tveganj in stresorjev, ki višajo verjetnost nezaželenih rezultatov, kar lahko storijo predvsem z dodatnim zdravstvenim zavarovanjem, programi dobrega počutja in pomoči ter z varnostnimi predpisi. Medtem ko se prva strategija osredotoča na negativno, se druga na pozitivno, in sicer s poudarjanjem ter krepitevijo sredstev, ki višajo verjetnost pozitivnih rezultatov kljub tveganjem. To storijo z investiranjem v človeški, socialni in pozitivni psihološki kapital managerjev ter zaposlenih, poudarjanjem učinkovitega vodenja in zagotavljanjem zadostne mere drugih za delo potrebnih sredstev. Njena zadnja predlagana strategija ima v svojem bistvu procese ter s tem mobilizacijo moči prilagoditvenih sistemov, potrebnih za uporabo lastnih prednosti za obvladovanje rastočih dejavnikov tveganja, in vključuje strateško načrtovanje ter organizacijsko učenje. Strategije so grafično prikazane na Sliki 6.

Slika 6: Strategije za razvoj miselne prožnosti glede na osredotočenost na tveganja, prednosti in procese



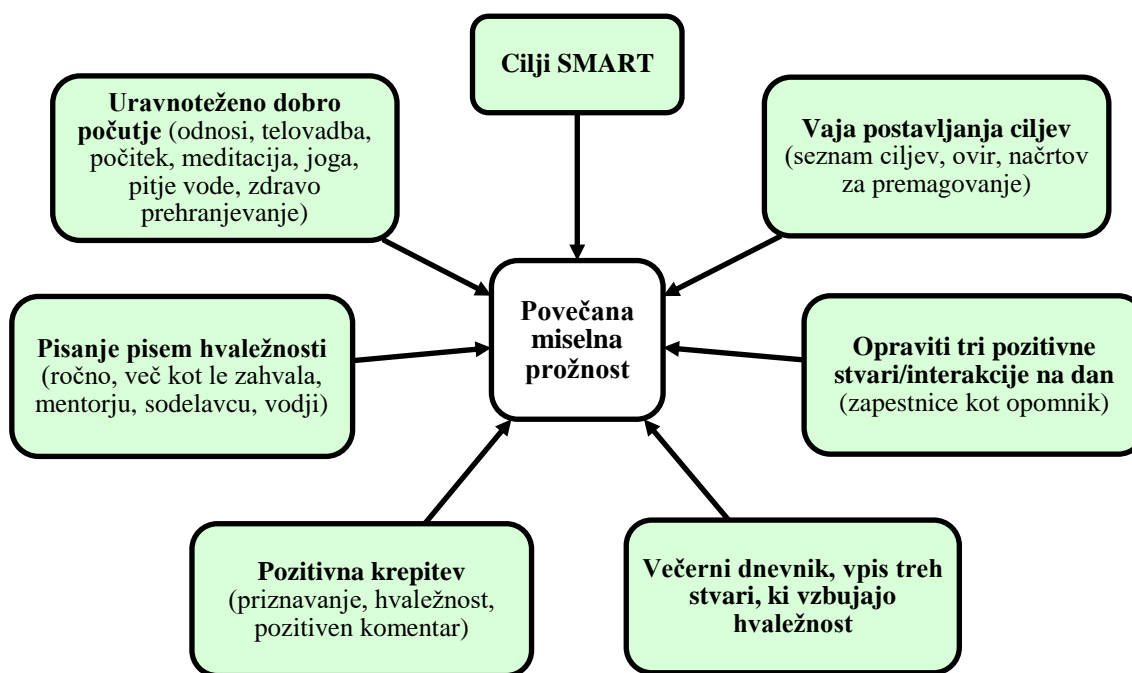
Vir: Luthans & Youssef (2004).

V skladu z zgornjo sliko so predlagane prakse Bardoelove, Pettitove, De Cierijeve in McMillanove (2014, str. 284), da bi spodbudile miselno prožnost. Te so: (1) razvoj socialne podpore na delovnem mestu, (2) prakse ravnovesja med delom in prostim časom, (3) programi pomoči zaposlenim, (4) programi razvoja zaposlenih, kot je izobraževanje za krepitev miselne prožnosti, (5) možnost prilagajanja delovnega mesta, sistemi nagrajevanj in dodatkov, (6) sistemi varstva pri delu in zdravja, (7) sistemi upravljanja s tveganji in krizami ter (8) management raznolikosti z vključujočimi praksami.

Luthans in Youssef-Morgan (2017, str. 30–31) predstavita model razvoja psihološkega kapitala (ang. Psychological capital intervention model), ki naj bi se uporabljal v krajših delavnicah, trajajočih 2-3 ure, in naj bi ga izvajalci prilagodili posebnostim organizacije, delovnega mesta in/ali osebnega ozadja udeležencev, velikosti skupine in njihovemu morebitnemu medsebojnemu (ne)poznavanju. Zaradi skupnih značilnosti elementov psihološkega kapitala bo razvoj enega od njih pozitivno vplival tudi na ostale, zato jih

model, razen v prvem koraku, kjer je razčlenjen poudarek pri vsakem od njih, ne loči. Pri razvoju miselne prožnosti se delavnice osredotočajo na odkrivanje in nadgrajevanje prednosti oziroma izogibanje tveganjem ter odgovor na vprašanje, kako učinkovati na proces vplivanja. Na Sliki 7 so našeta orodja, s katerimi lahko razvijemo elemente psihološkega kapitala, vključujoč miselno prožnost.

Slika 7: Primer orodij razvoja psihološkega kapitala



Prerejeno po Luthans & Youssef-Morgan (2017).

V istem modelu avtorja (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, str. 31) navedeta tudi primere dejanj, s katerimi lahko udeleženci delavnic podaljšajo njene učinke oziroma vzdržujejo na novo naučeno raven miselne prožnosti. Ti so: (1) redna srečanja s poznavalcem, v živo ali preko spleta, (2) uporaba namenskih aplikacij, kot je Happify, ter nastavitve opomnikov za opravljanje nalog, (3) redno gledanje navdihujočih posnetkov o športu, glasbi ali različnih predavanjih, (4) igranje interaktivnih, strateških video/mobilnih iger, kot je SuperBetter ter (5) uporaba načel iger za nenehno izboljševanje psihološkega kapitala. Slednja pomenijo spremljanje napredka, druženje s "soigralci" ter postavljanje izzivov in tekmovanje.

Weiss (2016, str. 195–196) nas seznanja z idejo "dostopanja" do miselne prožnosti, po kateri ljudje pridejo v stik s svojo miselno prožnostjo z uporabo zunanje podpore, sprejemanjem širokega spektra čustev, zavestno odločitvijo o premostitvi težav in iskanju priložnosti za preobrazbo. Prav tako predstavi izraz "vir miselne prožnosti" kot metaforičen izraz za izražanje fenomenoloških srečanj z neopisljivimi občutki miselne prožnosti. Njegova raziskava nakazuje tudi na zmožnost dostopanja do miselne prožnosti v primerih oblikovanja trdne skupnosti, zaupanja samemu sebi, prilagodljivosti in prepoznavanju

smisla v težavnih situacijah ter s podoživljanjem miselne prožnosti ob poslušanju ali branju domišljjskih ali resničnih zgodb drugih ljudi o njej (Weiss, 2016, str. 196).

Robertson, Cooper, Sarkar in Curran (2015) so opravili pregled štirinajstih raziskav o vplivu izobraževanja za miselno prožnost na dejansko stopnjo miselne prožnosti in na štiri skupine odvisnih spremenljivk, natančneje kazalnikov (1) duševnega, (2) psihosocialnega in (3) fizičnega zdravja ter (4) stopnje učinkovitosti. Rezultati so pokazali, da ima takšno izobraževanje delavcev lahko pozitiven vpliv nanje, predvsem na duševno zdravje in subjektivno zaznavanje lastnega dobrega počutja, npr. glede stresa, depresije, tesnobe in negativnega počutja, ki so se pokazali še posebej občutljivi na tovrstna posredovanja. Vendar je na splošno pregled pokazal, da so imele raziskave relativno majhno statistično moč, in jih je potrebno previdno interpretirati. Povemo lahko, da je le šest od štirinajstih raziskav, ki so preiskovale vpliv izobraževanja za miselno prožnost na miselno prožnost, slednjo tudi dejansko merilo kot posledico le-tega ter da so le tri raziskave merile miselno prožnost v skladu z definicijo, ki so jo uporabile, kar omejuje dokaze. Od omenjenih šestih raziskav jih je pet dokazalo pozitiven vpliv izobraževanja na miselno prožnost, vendar so le tri dosegle statistično značilne rezultate, zato avtorji predlagajo premislek o naravi izobraževanj (Robertson, Cooper, Sarkar & Curran, 2015).

Verjetno lahko za popolno nasprotje individualnim težnjam po povečanju miselne prožnosti v vsakdanjem življenju posameznika označimo Celovit program sposobnosti vojakov (ang. Comprehensive soldier fitness program), ki ga je ameriška vojska razvila kot proaktivni sistem za višanje psihološke moči in učinkovitosti ter zmanjšanje pojava psihopatologij v celotni organizaciji, ki šteje 1,1 milijona članov ter njihovih družin. Program ima štiri sklope: (1) ocenjevanje čustvenih, socialnih, družinskih in duhovnih sposobnosti, (2) prilagojene učne module za izboljšanje potrebnih sposobnosti, (3) formalni trening miselne prožnosti in (4) visoko izobraževanje vodij usposabljanj za miselno prožnost v vojski, katerih naloga bo oblikovanje boljših veščin razmišljanja in povečanje miselne prožnosti podrejenih (Cornum, Matthews & Seligman, 2011).

Ocenjevanje poteka prvič ob prihodu v vojsko ter kasneje v primernih intervalih ob hkratnem preverjanju fizične pripravljenosti. V živo ali preko spleta podani učni moduli so za udeležence vedno bolj zahtevni in se nanašajo tako na izboljševanje omenjene zmožnosti pri sebi kot pri podrejenih, kar je tudi skrb vodij, ki slednje pri udeležencih dosežejo z delom na njihovih duševnih, čustvenih in fizičnih zmožnostih (Cornum, Matthews & Seligman, 2011, str. 6–7). Organizacija in izvedba nenehnega izobraževanja za večanje miselne prožnosti v tako veliki in k učinkovitosti zapisani organizaciji, kot je ameriška vojska, je lahko zgled za mnoge multinacionalke in navdih za manjše organizacije.

2.3 Vloga vodje pri miselni prožnosti zaposlenih

Od vodij se pričakuje, da so zgled svojim sledilcem, saj imajo njihova splošna drža, besede in dejanja moč krepitve psihološkega kapitala slednjih, iz česar sledi smiselnost strokovnega izobraževanja, ki lahko oblikuje in razvije tudi miselno prožnost. Ko se morajo zaposleni soočiti z izzivi ali težavami, potrebujejo za povečano miselno prožnost posamično obravnavo in primerno pomoč, kar jim omogoči hitrejšo prilagoditev na novonastalo situacijo in zmožnost ponovnega začetka z delom (Chen, 2015, str. 2360). Vodje kot zgled morajo torej v dobro svojih sledilcev poskrbeti tudi za lastno miselno prožnost, kar lahko dosežejo z delom na samozavedanju in uporabi vaj iz čuječnosti, s čimer hkrati zmanjšajo verjetnost izgorelosti. Raziskava, izvedena na vodjih v zdravstvu, je pokazala, da imajo slednji zaradi polnih urnikov žal omejen čas, v katerem bi se lahko osredotočili le nase (Willey, 2018, str. 88).

Po Chen (2015, str. 2357) in njeni raziskavi na tajvanskih delavcih je psihološki kapital vodij zelo dober napovedovalec psihološkega kapitala sledilcev. Zato je priporočljivo, da organizacije že pri zaposlovanju vodij preverjajo njihovo upanje, samozavest, miselno prožnost in optimizem ter jih dodatno usposobijo na tem področju (Medlock, 2016, str. 92). Poleg tega bo pozitivno delovno okolje bolj verjetno pritegnilo zaposlene s podobnimi značilnostmi in vodje so tisti, ki lahko oddajajo razpoloženje, v katerem bodo vsi zaposleni zacveteli (Medlock, 2016, str. 92). Vodje, ki so spodbujajoči, pozitivni, samozavestni, optimistični, miselno prožni ter naklonjeni učenju, bodo s tem motivirali svoje zaposlene k izražanju prav takega vedenja. Hkrati je vredno omeniti, da bi bili nekateri zaposleni s pozitivnimi lastnostmi takšni ne glede na vedenje in značilnosti vodje ter nasprotno – zaposleni s prevladujoče negativnimi lastnostmi bi bili vseeno negativni. Vendar je ne glede na napisano ključno, da vodja, ki pričakuje pozitivnost od zaposlenih, slednjo kot zgled tudi sam izraža, saj bo v nasprotnem primeru s kritičnostjo, frustracijami in ustrahovanjem negativno prispeval k psihološkemu kapitalu na delovnem mestu ter v zaposlenih vzbudil željo po odpovedi. Menjave zaposlenih so za organizacije velik strošek, zato morajo biti slednje na njihove vzroke še posebej pozorne, toliko bolj ob dejstvu, da so pod slabim vodstvom milenijci veliko hitreje pripravljene zapustiti delovno mesto (Medlock, 2016, str. 93).

Raziskava o miselni prožnosti članov zdravstvenih timov v kriznih in nekriznih situacijah je pokazala, da je ta v obeh primerih visoka. Avtorica (Sommer, 2008, str. 95) predpostavlja, da lahko razloge za to najdemo v pozitivni prilagoditvi na težke delovne razmere ali v samoselekciji. Slednjo je potrdila Ahern (2015). Fizično in čustveno naporno delo pritegne in/ali obdrži le osebe, ki so se zmožne z njim učinkovito spopasti (Sommer, 2008, str. 95). Udeleženci raziskave o miselni prožnosti v hospicijah so vzroke za njen nastanek in obstanek pripisali različnim fizičnim, čustvenim, socialnim, psihičnim in duhovnim procesom. Poleg naštetih so bili vodje svojim zaposlenim v uteho tudi z organizacijo tečajev fotografiranja in plesa, vabilom na kozarec pijače po delu, s sočutnim

poslušanjem in objemom ob skupnem žalovanju po smrti njihovih varovancev. Ob koncu vsakega sestanka imajo navado branja imen preminulih ter pogovora o družinskih članih, za katere jih še posebej skrbi ter je potrebno čim prej stopiti v stik z njimi (Ahern, 2015, str. 127). Vodje interdisciplinarnih timov v hospicijih za miselno prožnost skrbijo s sočutnim poslušanjem sodelavcev, jasno začrtanimi mejami med zasebnim in profesionalnim življenjem, zadostnim časom za počitek na dnevni in letni ravni, uporabo humorja ter poudarjanjem dobrih plati njihovega dela (Ahern, 2015, str. 128).

Raziskava o vedenju vodij in miselni prožnosti sledilcev med študenti MBA programa se je osredotočila na značilnosti transformacijskega in transakcijskega vodenja ter skoraj v celoti potrdila hipotezo o vplivu pripisane karizme, idealiziranega vpliva, navdihujoče motivacije, intelektualne stimulacije, osebne obravnave in nagrad za uspešnost na miselno prožnost podrejenih. Navdihujoča motivacija je bila edina dimenzija, katere vpliv ni bil pomembno soodvisen po izločitvi vpliva optimizma (Harland, Harrison, Jones & Reiter-Palmon, 2005, str. 9). Dodatna analiza odgovorov na odprto vprašanje o tem, kaj je intervjuvancem pomagalo pri premagovanju težke situacije, je pokazala, da so udeleženci, ki so kot pomemben vidik navedli svojega vodjo, izkazovali višjo miselno prožnost kot udeleženci, ki ga niso (Harland, Harrison, Jones & Reiter-Palmon, 2005, str. 11).

2.4 Vpliv avtentičnega vodenja na miselno prožnost zaposlenih

Zehir in Narcıkara (2016) sta potrdila hipotezo o pozitivnem vplivu avtentičnega vodenja na miselno prožnost 693 zaposlenih v turškem zasebnem sektorju. Schuckert, Kim, Paek in Lee (2018) so opravili raziskavo na 336 zaposlenih v 15 hotelih s petimi zvezdicami v Seulu v Južni Koreji ter prišli do zaključka, da ima avtentično vodenje pomemben pozitiven vpliv na psihološki kapital zaposlenih ter da je ta vpliv večji kot pri transformacijskem vodenju. Raziskava du Plessis in Boshoff (2018, str. 103) med zaposlenimi v Južni Afriki je pokazala majhno, vendar statistično značilno soodvisnost med avtentičnim vodenjem in psihološkim kapitalom sledilcev. Po drugi strani je raziskava, ki so jo opravili Rego, Pereira Lopes in Nascimento (2016, str. 144–145), zavrnila postavljeno hipotezo o pozitivnem vplivu avtentičnega vodenja na miselno prožnost. To je sicer v nasprotju z zaključki mnogih drugih avtorjev, vendar kot možno razlago pisci navajajo dvome o sami naravi konstrukta. Ta naj bi bil bolj osebne narave kot druge dimenzije psihološkega kapitala, iz česar sledi, da ni določen z zunanjimi spremenljivkami, kakršna je avtentično vodenje (Luthans & Youssef, 2004).

Vpliv avtentičnih vodij na sledilce poteka z vzorom, s prikazovanjem jasnega sprejemanja odločitev, samozavesti, optimizma, upanja, usklajenosti med besedami in dejanji ter seveda z izkazovanjem miselne prožnosti (Avolio & Gardner, 2005, str. 326). Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) ter Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) trdijo, da avtentični vodje za razvoj sledilcev skrbijo tudi z modeliranjem in podpiranjem samodeterminacije oziroma tako imenovane ponotranjene samoregulacije. Ilies, Morgeson in

Nahrgang (2005) so opisali dva dodatna mehanizma vplivanja avtentičnih vodij na sledilce, ki so jih drugi avtorji le nakazali, vendar jih niso izrecno opredelili (npr. Avolio & Gardner, 2005). Gre za čustveno vplivanje in pozitivne socialne izmenjave.

Argumenti glede čustvenega vplivanja so utemeljeni z deli Fredericksonove (2003) in Kernisa (2003). Prva s svojim modelom nakazuje možen nalezljiv vpliv pozitivnih čustev vodje, ki lahko ustvarijo pozitivno rastočo spiralo v učenju in preoblikovanju organizacije. Drugi trdi, da avtentičnost preko samozavedanja in transparentnosti v odnosih spodbuja pozitivna čustvena stanja. Iz tega sledi, da se bodo pozitivna čustva, kot jih občutijo avtentični vodje, razširila s pomočjo procesov socialnega vplivanja ter pozitivno spodbujala čustven in miselni razvoj drugih članov organizacije. Definiranje čustvenega vplivanja kot enega od procesov, s katerimi avtentično vodenje vpliva na sledilce in njihov razvoj, je posebej pomemben in edinstven prispevek k teoriji razvoja avtentičnega vodenja, ker jo s tem loči od transformacijskega, karizmatičnega, uslužnostnega in duhovnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005, str. 236). Drugi mehanizem temelji na podlagi teorije socialne izmenjave, glede katere Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) trdijo, da izkazovanje nepristranskega obravnavanja informacij o sebi, osebne integritete in avtentičnosti v odnosih poskrbi za visoke ravni spoštovanja, pozitivnih čustvenih stanj in zaupanja med vodjo ter sledilci. Posledica visoko kakovostnih, tesnih odnosov je višje ujemanje vrednot sledilcev z vrednotami vodje ter temu skladno recipročno vedenje, kar vodi v večjo avtentičnost in boljše počutje sledilcev (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Gill in Caza (2018, str. 533) ločita splošne ter neposredne oziroma prilagojene učinke avtentičnega vodenja, ki vsak na svoj način vplivajo na odzive sledilcev, razdeljene na identifikacijo z vodjo, zaznavanje zanesljivosti vodje, pozitivna stanja sledilcev ter pozitivne socialne izmenjave. Med najpomembnejša pozitivna stanja sledilcev, na katere vpliva prilagojeno avtentično vodenje, prištevata psihološki kapital in pozitivna čustvena stanja oziroma nemiselni odzivi na dražljaje (Gill & Caza, 2018, str. 537). S svojo raziskavo sta potrdila hipotezo o pozitivnem prilagojenem učinku avtentičnega vodenja na zgoraj omenjene štiri najpomembnejše odzive sledilcev (Gill & Caza, 2018, str. 544). Avtentični vodje iščejo povratne informacije od sledilcev ter s transparentnostjo v medosebnih odnosih zadovoljujejo psihološke potrebe sledilcev in spodbujajo pozitivne odzive, kot so povišan psihološki kapital in pozitivna čustvena stanja (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015; Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012). Sledilci avtentičnih vodij lahko kadarkoli zaprosijo za nasvet, izrazijo svoje zadržke ter izzovejo vodjo. Poleg tega samozavedanje vodij omogoča razumevanje svojega vpliva na sledilce in prilagajanje lastnega vedenja v odgovor na njihove potrebe. Nadalje samozavedanje in transparentnost vplivata na izražanje pristnih čustev s strani vodje ter zagotavljanje čustvene podpore sledilcem pri enakem vedenju (Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN MISELNI PROŽNOSTI NA PRIMERU ORGANIZACIJ ZA ZAŠČITO ŽIVALI V EVROPI

3.1 Predstavitev organizacij za zaščito živali

K sodelovanju so bile povabljene različne organizacije, ki delujejo na področju izboljšanja življenja mnogih živali – od hišnih ljubljencev in živali, namenjenih prehrani, zabavi ali tekstilni industriji, do divjih živali, ki jih v njihovem naravnem okolju ogroža človek. Najštevilčnejše so se odzvali člani Društva za osvoboditev živali in njihove pravice, Slovenskega veganskega društva, Društva za zaščito živali Pomurje in Anime International. V nadaljevanju kratko predstavljam našete organizacije.

Društvo za osvoboditev živali in njihove pravice je prostovoljna in nepridobitna organizacija, katere poslanstvo je boj za boljši položaj živali. V društvu si prizadevajo za uveljavljanje pravic živali v Ustavi Republike Slovenije, predpisih ter v praksi tako, da bi bilo živalim omogočeno življenje, primerno njihovi vrsti, svobodno in v miru ter brez strahu, da jih bo kdo preganjal, mučil ali ubil. Društvo si prizadeva za zaščito živali na vseh področjih družbenega življenja od leta 2002, ko je bilo ustanovljeno. Leta 2006 mu je Republika Slovenija podelila status nevladne organizacije, ki deluje v javnem interesu na področju zaščite živali.

Slovensko vegansko društvo je nepolitična, humanitarna organizacija civilne družbe, ki združuje vegane na področju Slovenije od leta 2012. Namen društva je strokovna pomoč ter podpora veganom in tistim, ki želijo postati vegani, izobraževanje na področju prehrane, okoljevarstva, pravic živali ter njihove oskrbe. Njegovi cilji vključujejo vzgojo, izobraževanje in osveščanje tako članov kot širše javnosti o veganstvu, rastlinski prehrani, kulturi neškodovanja in kulturi nenasilja.

Društvo za zaščito živali Pomurja je prostovoljna, nevladna ter neprofitna organizacija, v kateri si člani prizadevajo, da bi živali živele svoji vrsti primerno življenje. Največji poudarek v njihovem delovanju je na ozaveščanju ter pomoči živalim in njihovim skrbnikom v stiski. Njihov cilj so dolgoročne izboljšave v odnosu človeka do živali, ki je še danes prepogosto enak odnosu do stvari. Na različne načine skušajo ljudem pokazati, da so živali čuteča bitja, ki smo jih naredili odvisne od ljudi in smo zato zanje odgovorni. Ti načini vključujejo predavanja v vrtcih in šolah o humanem ravnanju z živalmi, kuharske tečaje v okviru Nikine kuhalnice ter sodelovanje z Zavodom Nikina Prijazna vas, domovanjem rešenih prašičev in krav.

Anima International je skupina organizacij, nastala leta 2018 z združitvijo danske dobrodelne organizacije Anima ter poljske Otwarte klatki (Open cages). Koalicija deluje

na območju Združenega kraljestva, Danske, Norveške, Poljske, Ukrajine, Litve, Estonije, Belorusije in Rusije. Njihovo poslanstvo je zmanjšanje trpljenja živali v največji možni meri ter na najbolj učinkovit možen način, tako hitro, kot se le da. Njihova vizija je prihodnost brez trpljenja živali, svet, v katerem te niso obravnavane kot proizvodi. Ključne vrednote so sočutje, učinkovitost, učenje, sodelovanje, transparentnost. Med svoje prednosti štejejo (1) sposobnost grajenja družbenega gibanja, (2) učinkovitost, (3) sočutje in (4) mednarodnost. Izvedli so že 28 preiskav v zvezi z ravnanjem z živalmi v industriji, preko medijev dosegli več kot dva milijona oseb ter se dogovorili za 1.483 zavez k spremembi politik v prid živalim. Imajo šest najpomembnejših programov dela: (1) grajenje kapacitet, (2) spreminjanje zakonodaje, (3) vplivanje na industrijo, (4) oblikovanje zavezništev, (5) vplivanje na javno mnenje in (6) lobiranje. Pri tem krepijo gibanje za pravice živali z izboljšanjem in povečevanjem znanja ter veščin posameznikov, predlagajo in skrbijo za uresničevanje novih zakonov, lobirajo za ustrezne predloge ter podpirajo inovativne, na rastlinah temelječe živilske proizvode in gradijo strateška partnerstva s prehransko industrijo. Zavezništva gradijo z združevanjem moči ter podpiranjem partnerskih organizacij, medtem ko na javno mnenje vplivajo s strateškim osebnim ter spletnim ozaveščanjem v kombinaciji z objavljanjem preiskav in dokumentarnih filmov. Poleg naštetega se trudijo vplivati na odločevalce v vladah za boljše zakone, ki vključujejo živali. Osredotočajo se predvsem na dobrobit živali v kmetijstvu.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologije

Prvi dve poglavji pričujočega magistrskega dela opredeljujeta koncepta avtentičnega vodenja in miselne prožnosti v delovnem okolju ter delujeta kot podlaga za tretje, raziskovanju posvečeno poglavje, ki se z multimetodološkim pristopom osredotoča na primere različnih organizacij za zaščito živali. Z uporabo dveh vprašalnikov – enega za zaposlene in prostovoljce ter drugega za njihove vodje – in polstrukturiranega intervjuja sem želela ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja, miselne prožnosti in tehnik miselne prožnosti v organizacijah. V nadaljevanju so opredeljeni cilji raziskave, temeljna teza in raziskovalna vprašanja, metoda in načrt raziskovanja ter predstavljen postopek oblikovanja vprašalnikov in polstrukturiranega poglobljenega intervjuja. Naslednje podpoglavje vsebuje analizo podatkov in interpretacijo rezultatov, natančneje avtentičnega vodenja, miselne prožnosti in njune povezave v vključenih organizacijah za zaščito živali. Poglavje se sklene z zaključnimi ugotovitvami in priporočili vodstvu.

3.2.1 Cilji raziskave

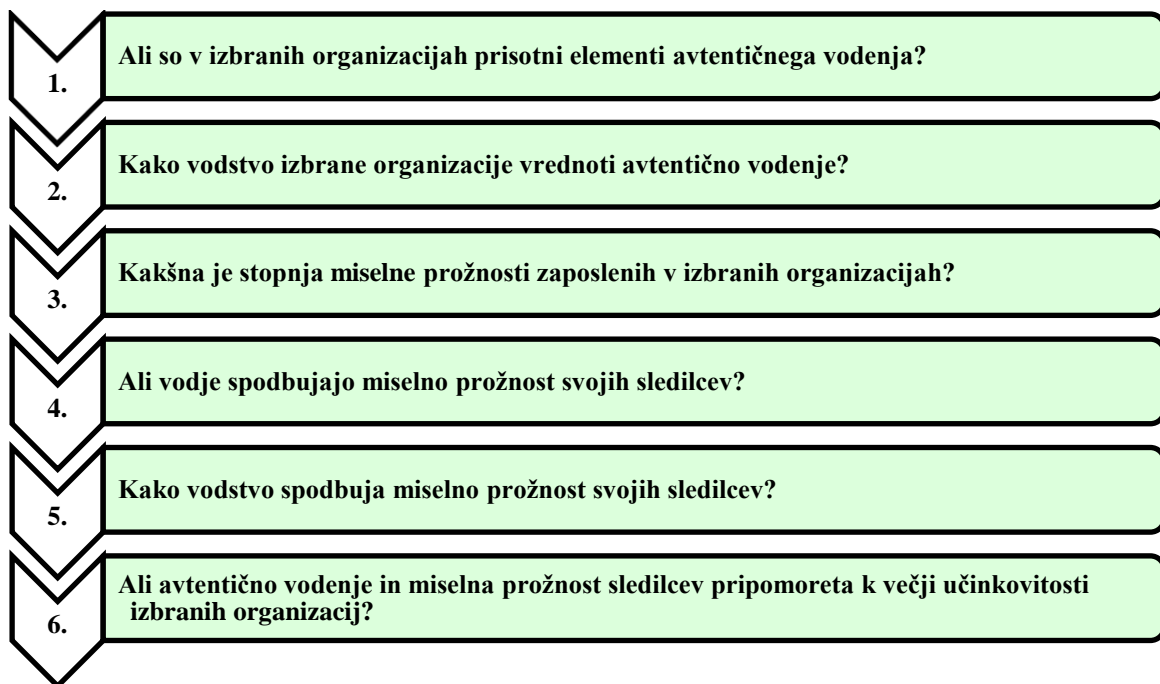
Temeljni cilj raziskovalnega dela magistrske naloge je izvedba multimetodološke raziskave v izbranih organizacijah za zaščito živali, delujočih na širšem področju Evrope, in predložitev priporočil vodstvu za izboljšanje miselne prožnosti sledilcev. Raziskava temelji na preučevani izbrani domači in tuji znanstveni literaturi, omenjeni v prejšnjih poglavjih, ter želi empirično predstaviti konstrukta avtentičnega vodenja in miselne

prožnosti. Iz temeljnega cilja sledijo pomožni cilji, in sicer ugotoviti, ali so v izbrani organizaciji prisotni elementi avtentičnega vodenja ter kako jih vodstvo vrednoti, ugotoviti stopnjo miselne prožnosti zaposlenih in prostovoljcev ter morebitne načine, na katere jo vodstvo spodbuja. Zadnji pomožni cilj pomaga ugotoviti, ali avtentično vodenje in miselna prožnost zaposlenih ter prostovoljcev v izbranih organizacijah za zaščito živali pripomoreta k njihovi večji učinkovitosti.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi teoretičnega dela je oblikovana temeljna teza magistrskega dela, ki pravi, da avtentični vodje z uporabo tehnik miselne prožnosti krepijo miselno prožnost svojih sledilcev, s čimer lahko preprečijo izgorelost zaposlenih in izboljšajo delovanje organizacij, katerih vodenje jim je bilo zaupano. Veljavnost teze je v nadaljevanju preverjana tudi s pomočjo iskanja odgovorov na raziskovalna vprašanja, ki so prikazana na Sliki 8.

Slika 8: Raziskovalna vprašanja



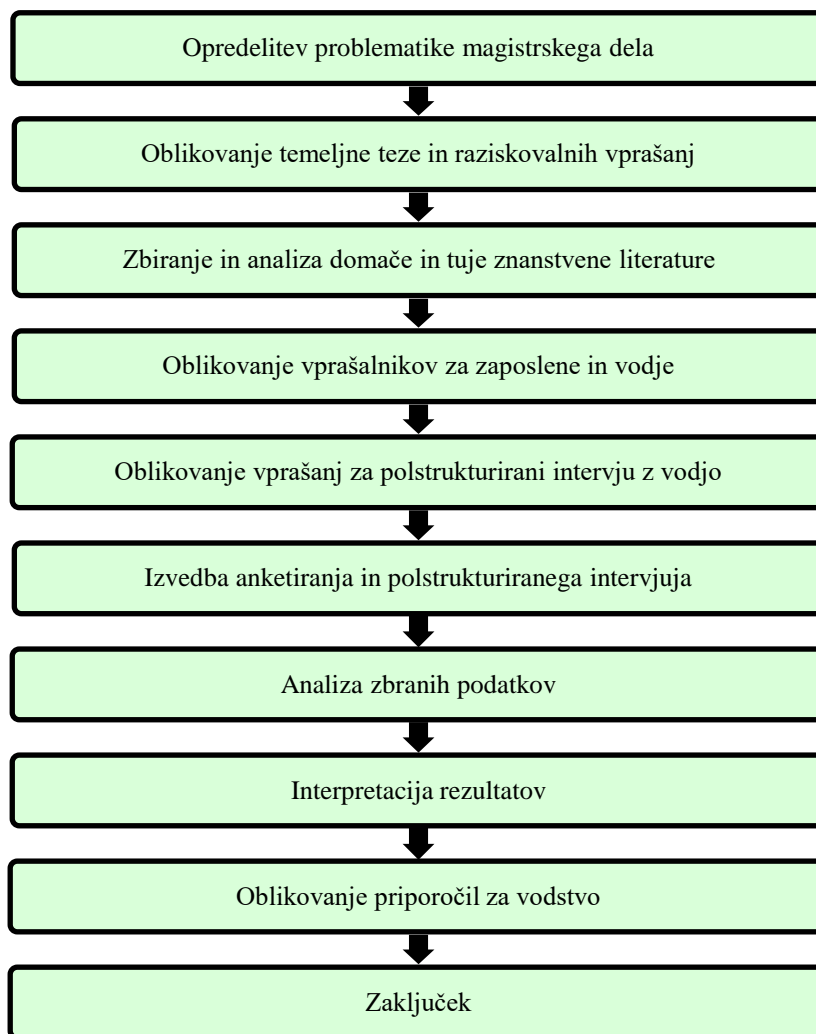
Vir: lastno delo.

3.2.3 Metoda in načrt raziskave

Multimetodološki pristop raziskave se kaže v vključenosti kvantitativnih in kvalitativnih metod raziskovanja ter v dejstvu, da zaključna analiza vsebuje primarne in sekundarne vire podatkov. Med prve so všteti podatki, zbrani s pomočjo anket z vprašanji zaprtega tipa za zaposlene/prostovoljce in njihove vodje ter s pomočjo polstrukturiranega intervjuja s

predsednico izbrane organizacije, in med druge se uvrščajo tuji raziskovalni prispevki. Metoda triangulacije oziroma multimetodološki raziskovalni pristop povečuje zanesljivost in veljavnost izvedene raziskave. Na Sliki 9 so podrobneje predstavljeni koraki v načrtu raziskovanja.

Slika 9: Načrt raziskovanja po korakih



Vir: lastno delo.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnikov

Za potrebe raziskovalnega dela sem oblikovala dva strukturirana vprašalnika, namenjena zaposlenim in prostovoljcem organizacij za zaščito živali, ki zasedajo vodstvene ali podrejene položaje. Vprašalnika sta bila anonimna, da bi s tem zagotovila večjo iskrenost pri odgovarjanju. V Tabeli 2 se nahajajo trditve o avtentičnem vodenju, glede katerih so bili povprašani sledilci. Na petstopenjski Likertovi lestvici so označili svoje mnenje o tem, v kolikšni meri se strinjajo z njimi, pri čemer ena pomeni, da se sploh ne strinjajo, dva, da se ne strinjajo, tri predstavlja srednjo vrednost, pri kateri se niti ne strinjajo niti strinjajo,

kdor je obkrožil štiri, kaže, da se s trditvijo strinja, in kdor obkroži pet, da se popolnoma strinja. Trditve so del širših sklopov avtentičnega vodenja, natančneje samozavedanja, transparentnosti v odnosih, notranjega moralnega vidika in uravnoveženega obravnavanja informacij.

Tabela 2: Trditve iz vprašalnika o avtentičnem vodenju

Št. trditve	Trditev	Sklop
1.	Moj vodja zna natančno opisati, kako drugi vidijo njegove zmožnosti.	Samozavedanje
2.	Moj vodja kaže, da razume lastne prednosti in slabosti.	
3.	Moj vodja se jasno zaveda svojega vpliva na druge.	
4.	Moj vodja jasno izrazi, kakšne so njegove misli.	Transparentnost v odnosih
5.	Moj vodja odprto deli informacije z drugimi.	
6.	Moj vodja drugim svoje ideje in misli izrazi jasno.	
7.	Dejanja mojega vodje so v skladu z njegovimi prepričanji.	Notranji moralni vidik
8.	Moj vodja uporabi svoja temeljna prepričanja, da sprejme odločitev.	
9.	Moj vodja se upre pritiskom, ki ga želijo pripraviti do dejanj v nasprotju z njegovimi prepričanji.	
10.	Dejanja mojega vodje vodijo notranji moralni standardi.	
11.	Moj vodja povpraša tudi po idejah, ki izzovejo njegova temeljna prepričanja.	Uravnoveženo obravnavanje informacij
12.	Moj vodja pozorno prisluhne različnim mnenjem, preden se dokončno odloči.	
13.	Moj vodja nepristransko analizira ustrezne podatke, preden sprejme odločitev.	
14.	Moj vodja spodbuja druge k izražanju nasprotujočih si pogledov.	

Vir: Neider & Schriesheim (2011).

Trditve, ki jih prikazuje Tabela 3, se nanašajo na zaznavanje lastne avtentičnosti, in so bile predstavljene tako sledilcem kot njihovim vodjem. Kot velja za zgoraj predstavljen del o avtentičnosti vodij, so morali udeleženci tudi v tem primeru označiti svoje strinjanje s trditvami na petstopenjski Likertovi lestvici, pri čemer ena pomeni popolno nestrinjanje, številka dve nestrinjanje, tri neodločenost, štiri strinjanje in pet popolno strinjanje.

Tabela 3: Trditve iz vprašalnika o zaznani lastni avtentičnosti

Št. trditve	Trditev	Sklop
1.	Iščem povratne informacije, da bi izboljšal/a svoje interakcije z drugimi.	Samozavedanje
2.	Natančno znam opisati, kako drugi vidijo moje zmožnosti.	
3.	Vedno povem točno to, kar si mislim.	Transparentnost v odnosih
4.	Pripravljen/a sem priznati napake, ko so storjene.	
5.	Moja dejanja so v skladu z mojimi prepričanji.	Notranji moralni vidik
6.	Odločitve sprejemam na podlagi svojim temeljnih prepričanj.	
7.	Prosim za mnenja, ki izzovejo moja globoka stališča.	Uravnoveženo obravnavanje informacij
8.	Pozorno prisluhnem različnim pogledom, preden se dokončno odločim.	

Vir: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

V Tabeli 4 se nahajajo trditve glede različnih vidikov miselne prožnosti, o katerih so udeleženci označili svoje strinjanje na petstopenjski Likertovi lestvici. Ta del vprašalnika so izpolnjevali sledilci in njihovi vodje.

Tabela 4: Trditve iz vprašalnika o miselni prožnosti

Št. trditve	Trditev	Sklop
1.	Po dogodku sem lahko ohranil/a pozitiven pogled na stvari.	Prvotni odziv
2.	Razumem, zakaj se moja čustva spremenijo.	Čustvene osebne lastnosti
3.	Naloge obvladujem brez napora.	Vedenjske osebne lastnosti
4.	Imam zmožnost novega pogleda na težavne situacije.	Miselne osebne lastnosti
5.	Vem, da obstaja nekdo, na katerega se lahko obrnem v primeru težav.	Priložnosti, podpore in viri
6.	Od težavnega dogodka dalje namenjam več pozornosti vzrokom svojih čustev.	Čustveni samoregulacijski procesi
7.	Od težavnega dogodka dalje sem se pogosto odločil/a brez tehtnega premisleka.	Vedenjski samoregulacijski procesi
8.	Od težavnega dogodka dalje sem z lahkoto pogledal/a na stvari s pozitivne strani.	Miselni samoregulacijski procesi

Vir: McLarnon & Rothstein (2013).

Vodjem so bila zastavljena dodatna vprašanja, ki so se nanašala na njihovo skrb za miselno prožnost zaposlenih ter prostovoljcev. Prvotna vprašanja o tehnikah miselne prožnosti se nahajajo v Tabeli 5.

Tabela 5: Vprašanja o uporabljenih tehnikah miselne prožnosti

Št. vprašanja	Vprašanje
1.	Ali menite, da je miselna prožnost nespremenljiva osebna lastnost (cilj) ali vseživljenjski proces z možnim vsakodnevnim napredkom (pot)?
2.	Ali veste, kakšna je miselna prožnost vaših podrejenih? Jo morda merite?
3.	Ali imate v organizaciji strategije za zmanjševanje tveganj in stresorjev zaposlenih? Jih lahko, prosim, naštejete?
4.	Kako skrbite za razvoj človeškega, socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala svojih zaposlenih in prostovoljcev? Kako se skrb za zaposlene razlikuje od skrbi za prostovoljce?
5.	Kako v vaši organizaciji skrbite za učinkovito vodenje?
6.	Imate v vaši organizaciji različne programe pomoči za zaposlene? Če da, kakšne?
7.	Kakšne so vaše strategije skrbi za zdravje zaposlenih, naj bo fizično, psihično ali čustveno?
8.	Imate morda izobraževanja za razvoj miselne prožnosti zaposlenih in/ali prostovoljcev? Če da, jih lahko, prosim, na kratko opišete? Če ne, zakaj ne?
9.	Imate morda v organizaciji še kakšne druge načine skrbi za miselno prožnost zaposlenih, ki niso omenjeni v prejšnjih vprašanjih? Če da, kakšne?
10.	Imate osebno kakšne posebne načine, s katerimi želite vi sami pozitivno vplivati na miselno prožnost svojih podrejenih? (Ki niso del širšega načrta skrbi za miselno prožnost zaposlenih na ravni celotne organizacije.)

Vir: lastno delo.

Po predložitvi zgornjih vprašanj o uporabljenih tehnikah miselne prožnosti izvršni direktorici ene izmed večjih organizacij za zaščito živali v Evropi sem dobila povratno informacijo, da so odprta vprašanja zelo kompleksna, da ni prepričana, kaj imam v mislih z njimi ter kaj se pričakuje od nje. Predlagala je dodatna pojasnila in po posvetu z mentorico sem oblikovala nov sklop vprašanj, ki je zamenjal vprašanja iz Tabele 5. V raziskavi uporabljena vprašanja se nahajajo v Tabeli 6.

Tabela 6: Končna različica vprašanj o uporabljenih tehnikah miselne prožnosti

Št. vprašanja	Vprašanje
1.	Kako v vaši organizaciji skrbite, da so zaposleni pod čim manjšim stresom? Primeri: določitev obvladljive količine dela, varno delovno okolje, možnost usklajevanja profesionalnega in zasebnega življenja, primerno plačilo, podpora pri premagovanju težav, primerna zahtevnost nalog (ne premajhna, ne prevelika), jasni cilji, prilagodljiv delovni čas, možnost dela od doma.
2.	Kako skrbite za dobre medosebne odnose med zaposlenimi? Primeri: skupinske aktivnosti, pobude za prepoznavanje zaposlenih, ki so opravili nekaj neverjetnega pri delu, skupno obedovanje, prostovoljstvo, spodbujanje zaposlenih k pogovoru iz oči v oči namesto preko elektronske pošte (ko je to mogoče), prostor za druženje med odmori, organiziranje skupinskih športnih izzivov ali takšnih za boljše počutje.
3.	Kako skrbite za razvoj znanja in veščin zaposlenih?
4.	Kako skrbite za fizično zdravje zaposlenih? Primeri: zdravi prigrizki v pisarni, popusti za fitnes, ergonomsko oblikovane delovne postaje (stoli, tipkovnice, postavitve zaslonov), možnost vstajanja od pisalne mize v rednih presledkih, promoviranje sprehodov in teka v času kosila, predavanja o nutricionistiki ali mentalnem zdravju, letni dan zdravja in dobrega počutja v organizaciji, joga med odmorom ipd.

Vir: lastno delo.

3.2.5 Oblikovanje polstrukturiranega poglobljenega intervjuja

Vprašanja, napisana v Tabeli 7, so predstavljala izhodišče za polstrukturirani intervju s predsednico Slovenskega veganskega društva, gospo Majo Hrovat.

Tabela 7: Vprašanja za polstrukturirani intervju

Št. vprašanja	Vprašanje
1.	Kaj po vašem mnenju opredeljuje dobrega vodjo? Lahko izpostavite kakšne lastnosti, sposobnosti ali znanja?
2.	Lahko, prosim, poveste več o svojem načinu vodenja, komuniciranja in odnosih z zaposlenimi ter prostovoljci?
3.	Bi rekli, da imajo vaše osebne vrednote in prepričanja vpliv na vaše vodenje? Kakšen je ta vpliv?

se nadaljuje

Tabela 7: Vprašanja za polstrukturiran intervju (nad.)

Št. vprašanja	Vprašanje
4.	Bi lahko opisali katere od svojih prednosti in slabosti v vlogi vodje?
5.	Na kakšen način skrbite za lasten vodstveni razvoj?
6.	Kakšno je vaše mnenje o avtentičnem vodenju? Ali menite, da je prisotno v vaši organizaciji?
7.	Kakšna je vaša ocena miselne prožnosti pripadnikov vaše organizacije? Zakaj tako menite?
8.	Ali spodbujate miselno prožnost svojih zaposlenih ali prostovoljcev? Zakaj?
9.	Če spodbujate miselno prožnost, kako to počnete?
10.	Ali menite, da avtentično vodenje in/ali miselna prožnost vodij in/ali sledilcev pripomoreta k višji učinkovitosti organizacij?
11.	Kakšna je organizacija dela v vaši organizaciji? Kako so oblikovane delovne skupine in kakšna je hierarhija poročanja? Koliko oseb zaposlujete ter s kolikšnim številom prostovoljcev sodelujete?
12.	Želite morda še kaj dodati glede avtentičnega vodenja in miselne prožnosti v vaši organizaciji?

Vir: lastno delo.

Zaključek vprašalnika predstavljajo vprašanja o spolu, starostni skupini in morebitnem komentarju udeleženca. Zadnje polje omogoča vpis elektronskega naslova za prejem rezultatov raziskave in priporočil o krepitvi miselne prožnosti.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov vprašalnikov

3.3.1 Predstavitev vzorca

V raziskavi so sodelovali člani najmanj 29 različnih organizacij za zaščito živali. Podatki niso popolni, ker vprašanje ni bilo neizogibno. Obenem so nekatere osebe navedle, da so članice več organizacij hkrati. Večina organizacij je iz Evrope, a nekaj jih deluje še bolj mednarodno ali izhajajo primarno iz drugih delov sveta, vendar opravljajo delo tudi na stari celini. Med te organizacije spadajo Mercy for animals iz Združenih držav Amerike, Amazing vegan outreach iz Kanade in Action for dolphins iz Avstralije. Društva tako prihajajo iz najmanj enajstih držav. Vprašalnik je izpolnilo 79 oseb, od tega je bilo 13 vprašalnikov izpolnjenih le delno, zato so bili izločeni. Število sodelujočih v raziskavi glede na pripadnost organizaciji in državo izvora je natančneje prikazano v Tabeli 8.

Tabela 8: Organizacije glede na državo izvora in število sodelujočih

Zaporedna številka	Ime organizacije	Država izvora	Število sodelujočih v raziskavi
1.	Društvo za osvoboditev živali in njihove pravice	Slovenija	16
2.	Slovensko vegansko društvo	Slovenija	6
3.	Društvo za zaščito živali Pomurja	Slovenija	4
4.	Anima International	Danska	3
5.	Animal friends Croatia	Hrvaška	2
6.	Animal Angels	Slovenija	2
7.	Društvo za pomoč živalim POŽIV Velenje	Slovenija	2
8.	Lajka, društvo za zaščito in pomoč živalim	Slovenija	2
9.	Zavod Nikina prijazna vas	Slovenija	2
10.	Action for dolphins	Avstralija	1
11.	Vegane Gesellschaft Österreich	Avstrija	1
12.	Verein gegen Tierfabriken (VGT Austria)	Avstrija	1
13.	Tušti narvai	Estonija	1
14.	Amazing Vegan Outreach	Kanada	1
15.	Otwarte Klatki	Poljska	1
16.	Jem pre Zem	Slovaška	1
17.	Društvo angelske šapice	Slovenija	1
18.	Društvo proti mučenju živali Koroške	Slovenija	1
19.	Društvo za dobrobit živali AniMa	Slovenija	1
20.	Društvo za zaščito konj	Slovenija	1
21.	Društvo za zaščito živali Kranj	Slovenija	1
22.	Društvo za zaščito živali Novo mesto	Slovenija	1
23.	Društvo za zaščito živali Posavje	Slovenija	1
24.	Društvo za zaščito živali Postojna	Slovenija	1
25.	Društvo za zaščito živali Trebnje	Slovenija	1
26.	Zavod Muri	Slovenija	1
27.	Zavod Zeleno srce	Slovenija	1
28.	Mercy For Animals	ZDA	1
29.	Veganuary	Združeno kraljestvo	1
	neznano		11

Vir: lastno delo.

Vprašalnik vključuje vprašanja o spolu, starostni skupini in načinu dela v organizacijah za zaščito živali. Rezultate prikazujeta Tabeli 9 in 10. Večina udeležencev je ženskega spola (80 %), 46 oseb je prostovoljcev, medtem ko je zaposlenih oseb samo 20. Najštevilčnejša

skupina glede na spol in vrsto dela so tako ženske prostovoljke, ki jih je 58 %, sledijo zaposlene ženske (23 %) ter moški prostovoljci (12 %) in zaposleni (8 %).

Tabela 9: Udeleženci glede na spol in vrsto dela

		Ali delate v tej organizaciji prostovoljno?		Skupaj
		Da.	Ne.	
Spol	Ženski	38 (72 %)	15 (28 %)	53 (100 %)
	Moški	8 (62 %)	5 (38 %)	13 (100 %)
	Skupaj	46 (70 %)	20 (30 %)	66 (100 %)

Vir: lastno delo.

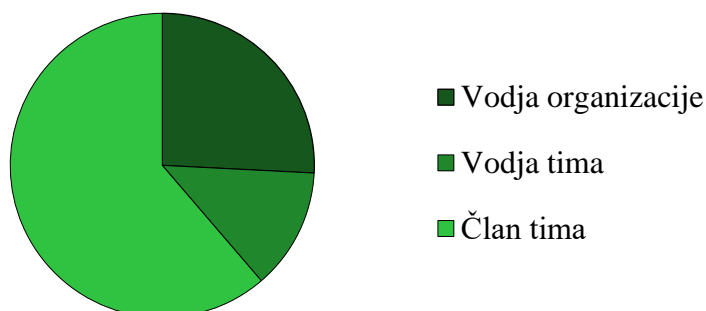
Tabela 10: Udeleženci glede na starostno skupino

Starostna skupina	Frekvenca	Odstotek
do 24 let	2	3 %
25-34 let	26	42 %
35-44 let	15	23 %
45-54 let	14	21 %
nad 55 let	9	14 %
Skupaj	66	100 %

Vir: lastno delo.

Od 66 udeležencev je 38 sledilcev in 25 vodij v svoji organizaciji. Na najvišjem položaju je 16 vodij, medtem ko jih ima devet nadrejenega. Strukturo udeležencev po položaju prikazuje Tabela 11.

Tabela 11: Udeleženci glede na položaj v organizaciji



Vir: lastno delo.

Tabela 12 prikazuje time glede na število pripadajočih članov.

Tabela 12: Timi po velikosti glede na število članov

Št. oseb v timu	1	2	3	4	5	6	10	15	17	20	30	45	65	80	Skupaj
Frekvenca	1	5	1	2	5	2	1	1	1	1	2	1	1	1	25
Kumulativni odstotek	4 %	24 %	28 %	36 %	56 %	64 %	68 %	72 %	76 %	80 %	88 %	92 %	96 %	100 %	

Vir: lastno delo.

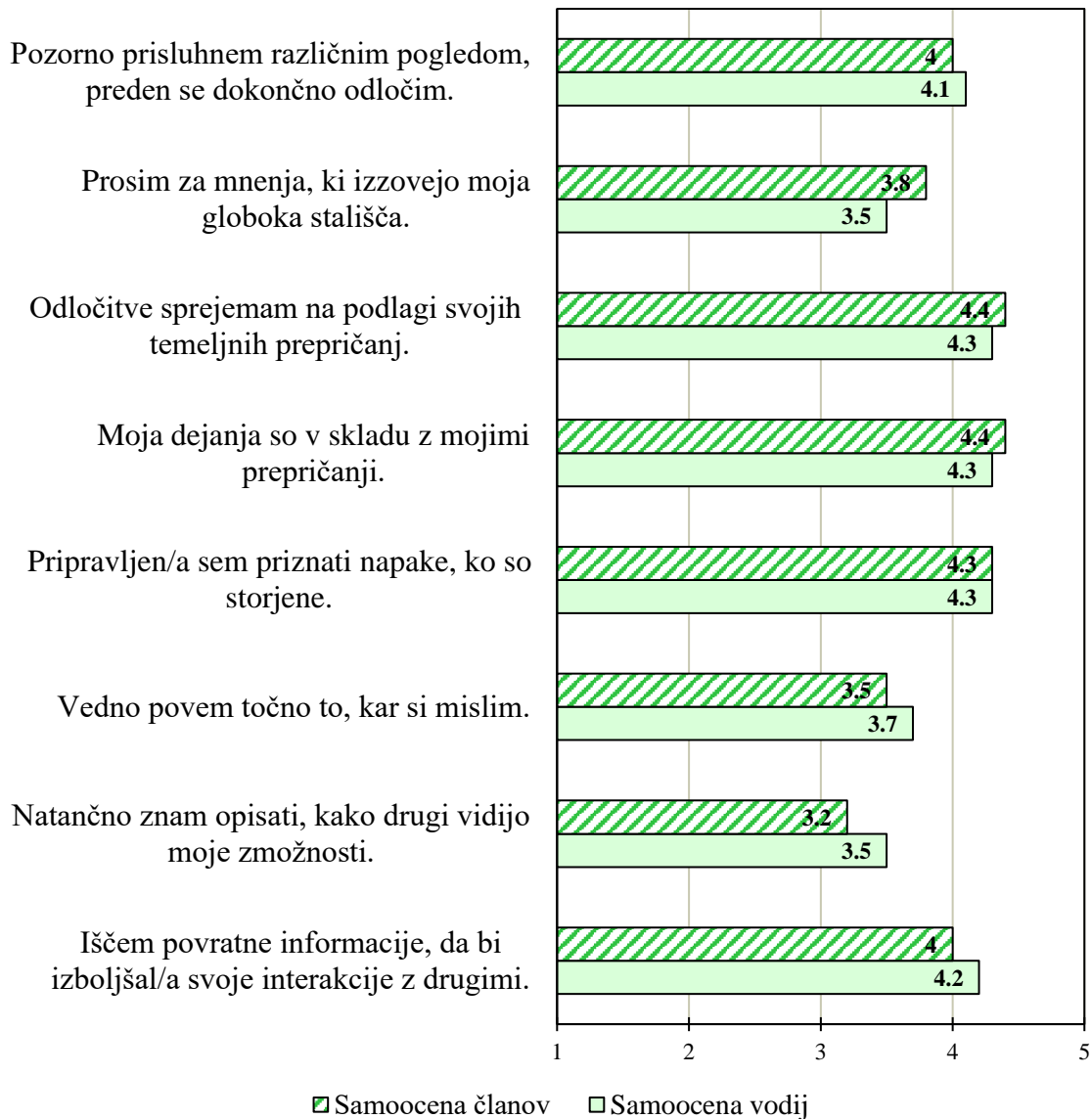
Večina vodij (16 oziroma 64 %) ima v svojem timu šest oseb ali manj, medtem ko timi preostalih devetih štejejo od deset do 80 oseb, kot prikazuje Tabela 12. Povprečno število članov v timu je 14,8 oseb.

3.3.2 Avtentično vodenje v organizacijah za zaščito živali

Prvi sklop trditev, do katerih so se morali opredeliti vodje in sledilci pri izpolnjevanju anket, se je nanašal na njihovo lastno avtentičnost. Trditve pokrivajo štiri različne vidike avtentičnega vodenja: (1) samozavedanje, (2) transparentnost v odnosih, (3) notranji moralni vidik in (4) uravnoteženo obravnavanje informacij. Povzete so iz dela Walumbwe, Avolia, Gardnerja, Wernsinga in Petersona (2008). Svoje strinjanje s trditvami so udeleženci označili na petstopenjski Likertovi lestvici. Rezultate prikazuje Slika 10.

S prvo trditvijo o pozornem poslušanju različnih pogledov pred sprejetjem dokončne odločitve so se v povprečju strinjali tako vodje kot sledilci. Vodje so imeli povprečje 4,1 in sledilci 4. Druga trditev o uravnoteženem obravnavanju informacij se je nanašala na iskanje mnenj, ki izzovejo globoka stališča spraševalca. S to trditvijo so se bolj strinjali sledilci s povprečjem 3,8, medtem ko so vodje imeli povprečje 3,5. Sledilci so bili tako bližje strinjanju s trditvijo kot vodje, katerih povprečje je na polovici med strinjanjem in neodločenostjo. Tretja in četrta trditev v vprašalnika vneseta element notranjega moralnega vidika in pri izpolnjevalcih izzoveta najvišje strinjanje v okviru trditev o lastni avtentičnosti. Sledilci so se v povprečju enako močno strinjali (4,4 od 5) s trditvijo o sprejemanju odločitev na podlagi lastnih temeljnih prepričanj in s trditvijo o tem, da so njihova dejanja v skladu z njihovimi prepričanji. Povprečje sledilcev je bilo s 4,4 nekoliko višje od povprečja vodij s 4,3.

Slika 10: Lastna zaznana avtentičnost članov in vodij



Vir: lastno delo.

Naslednji dve trditvi o transparentnosti v odnosih sta prikazali podobnost med vodji in sledilci pri strinjanju s posamezno trditvijo, ki je bilo pri prvi trditvi o pripravljenosti za priznanje lastnih napak enako visoko (4,3), pri drugi trditvi o natančnem izražanju svojih misli pa podobno s povprečjem 3,5 za sledilce in 3,7 za vodje. Vodje torej v povprečju pogosteje izražajo točno to, kar si mislijo, medtem ko so vodje v povprečju enako pogosto pripravljeni priznati svoje napake kot sledilci. Zadnji dve trditvi se nanašata na samozavedanje. Vodje se v povprečju bolj strinjajo (3,5) s trditvijo, da znajo natančno opisati, kako drugi vidijo njihove zmožnosti, kot se s to trditvijo strinjajo sledilci (3,2), ki so bližje neodločenosti. Hkrati se oboji v povprečju strinjajo s trditvijo o iskanju povratnih informacij z namenom izboljšanja svojih interakcij z drugimi. Vodje se s to trditvijo v povprečju strinjajo malo bolj kot sledilci (4,2 proti 4).

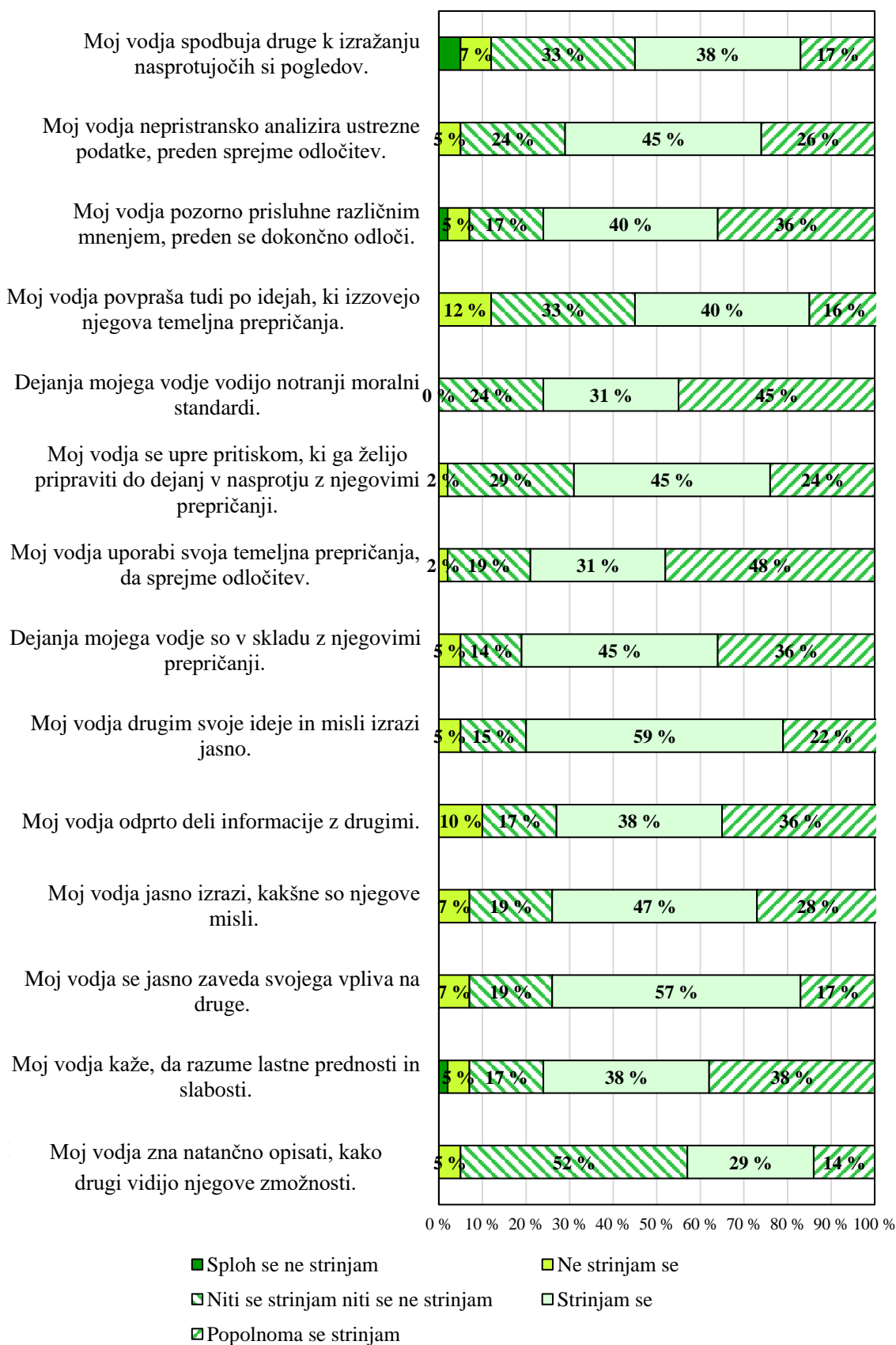
Gledano po štirih omenjenih sklopih trditvev se tako vodje kot sledilci v povprečju s 4,35 najbolj strinjajo s trditvama o notranjem moralnem vidiku, sledita trditvi o transparentnosti v odnosih s povprečjem 3,95, ki jima tesno sledi sklop o uravnoteženem obravnavanju informacij s povprečjem 3,85. S 3,73 se v povprečju vodje in sledilci najmanj strinjajo s trditvama o samozavedanju, vendar je tudi to, najnižje povprečje, bližje strinjanju kot neodločenosti.

Na spodnji Sliki 11 je prikazana pogostost določene stopnje strinjanja sledilcev s posameznimi trditvami glede različnih vidikov avtentičnosti njihovih vodij. Tako kot trditve iz zgornjega dela vprašalnika o lastni avtentičnosti so tudi te trditve del štirih že omenjenih sklopov, torej samozavedanja, transparentnosti v odnosih, notranjega moralnega vidika in uravnoteženega obravnavanja informacij. Vsakemu sklopu so pripadale po tri do štiri trditve, povzete po delu Neiderja in Schriesheima (2011). Sledilci so tudi v tem primeru izrazili svojo stopnjo strinjanja na petstopenjski Likertovi lestvici v obsegu od ena in popolnega nestrinjanja do pet in popolnega strinjanja.

S prvo trditvijo o spodbujanju drugih k izražanju pogledov, ki si nasprotujejo, se je popolnoma strinjalo 17 % ter strinjalo 38 % sledilcev. Teh je bila torej več kot polovica, medtem ko so se ostali manj strinjali s to trditvijo. Od slednjih se 33 % ni niti strinjalo niti ne strinjalo. O tem, da njihov vodja nepristransko analizira potrebne podatke, preden sprejme odločitev, se je popolnoma strinjalo 26 % sledilcev in strinjalo 45 %. Manjši del se s trditvijo ni strinjal (24 %) oziroma sploh ni strinjal (5 %). Tretja trditev o uravnoteženem obravnavanju informacij se je nanašala na poslušanje različnih mnenj pred dokončno odločitvijo. Največ sledilcev se je s tem strinjalo (40 %), malo manj (36 %) popolnoma strinjalo, preostalih 24 % se s trditvijo ali (sploh) ni strinjalo ali so bili ob njej neodločeni. S trditvijo, da njihov vodja povpraša tudi po idejah, ki bi lahko izzvala njegova temeljna prepričanja, se popolnoma strinja 16 % sledilcev, največ (40 %) se jih strinja, ena tretjina je ob trditvi neodločena in 12 % se jih ne strinja.

Naslednje štiri trditve pokrivajo notranji moralni vidik in so v povprečju v spraševalcih vzbudile največje strinjanje. Kar 45 % se jih popolnoma strinja s trditvijo, da njihovega vodjo v dejanjih vodijo notranji moralni standardi, še dodatnih 31 % se s tem strinja. S trditvijo se niti strinja niti ne strinja 24 % vprašanih, medtem ko se (sploh) ne strinja nihče. Skoraj polovica sledilcev (45 %) se strinja z drugo trditvijo o notranjem moralnem vidiku, ki pravi, da se njihov vodja upre morebitnim pritiskom, ki bi ga želeli pripraviti do dejanj, nasprotnih njegovim prepričanjem. Precejšen delež sledilcev (29 %) je neodločenih glede strinjanja s to trditvijo, malo manj, 24 %, se jih popolnoma strinja. Le 2 % se nista strinjala, medtem ko se sploh ni strinjal nihče.

Slika 11: Zaznana avtentičnost vodij s strani sledilcev



Vir: lastno delo.

Najvišje popolno strinjanje v sklopu trditev o avtentičnosti vodje je izzvala trditev, da vodja za sprejetje odločitev uporabi svoja temeljna prepričanja, saj je to možnost izbralo kar 48 % vseh vprašanih. Skoraj tretjina oziroma 31 % se s trditvijo strinja, medtem ko jih je le 21 % neodločenih oziroma nasprotujočih. Naslednja trditev se je glasila podobno kot prejšnja, namreč da so dejanja njihovega vodje v skladu z njegovimi prepričanji. S tem se je strinjalo 45 % sledilcev in več kot polovica oziroma 36 % se je popolnoma strinjalo. Neopredeljenih je bilo 15 % vprašanih, le 5 % je trditvi nasprotovalo.

S tremi trditvami o transparentnosti v odnosih, ki so sledile, se je večina vprašanih strinjala ali popolnoma strinjala. S trditvijo, da njihov vodja svojim sodelavcem jasno izraža ideje in misli, se je strinjalo kar 59 % sledilcev. Popolnoma se je strinjalo 22 %, medtem ko je bilo neodločenih 15 in nasprotujočih 5 %. Skoraj enak delež sledilcev se je strinjal (38 %) ali popolnoma strinjal (36 %) s trditvijo, da njihov vodja informacije deli odprto. Le 17 % je bilo neodločenih in 10 % se jih ni strinjalo. Da njihov vodja jasno izraža svoje misli, meni 47 % sledilcev, popolnoma se s tem strinja 28 %, neodločenih je 19 % in nasprotujočih 7 %.

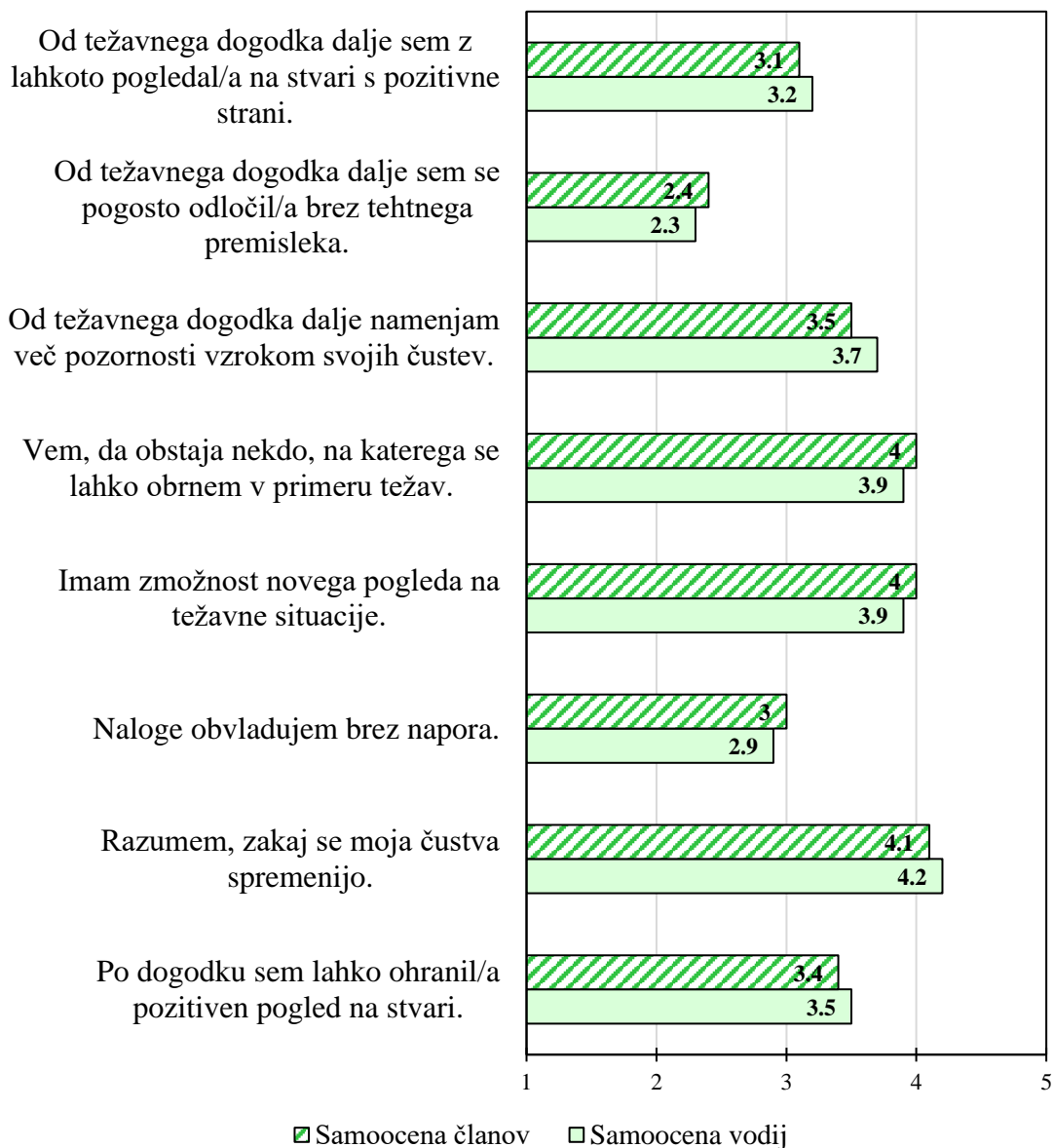
Zadnje tri trditve, prikazane na zgornjem grafu, so preverjale mnenje sledilcev o samozavedanju njihovega vodje. Več kot polovica oziroma 57 % se jih strinja, da se njihov vodja jasno zaveda svojega vpliva na druge. Skoraj enak delež se s tem popolnoma strinja (17 %), kot je neodločenih (19 %), le 7 % se jih s tem ne strinja. Da njihov vodja kaže razumevanje do lastnih prednosti in slabosti, misli večina vprašanih. Enak delež (38 %) se jih s tem strinja ali popolnoma strinja. Preostalih 24 % je izrazilo neodločenost ali nasprotovanje. Zadnja trditev o opisovanju lastnih zmožnosti, kot jih v vodjih vidijo drugi, je prinesla največjo neodločenost v celotnem sklopu trditev o avtentičnosti vodje. Več kot polovica oziroma 52 % jih namreč spada v to kategorijo, medtem ko se jih s trditvijo strinja ali popolnoma strinja 43 % in 5 % ne strinja.

3.3.3 Miselna prožnost v organizacijah za zaščito živali

Miselno prožnost sledilcev in vodij sem preverjala na podlagi osmih trditev iz Tabele 4. Rezultati stopnje strinjanja so prikazani na Sliki 12. Stopnja strinjanja z vsemi osmimi trditvami glede lastne miselne prožnosti je bila pri sledilcih in vodjih zelo podobna, saj se je v sedmih primerih razlikovala v povprečju le za eno desetino točke, medtem ko je bila v edini preostali trditvi razlika eno petino točke. Tako sledilci kot vodje se v povprečju niso niti strinjali niti ne strinjali z dvema trditvama, in sicer s prvo in šesto. Prva pravi, da je anketiranec po doživetju težavnega dogodka z lahkoto pogledal na situacije s pozitivne strani, in šesta, da naloge obvladuje brez napora. Malo manj neodločenosti so v povprečju pri prvi trditvi pokazali vodje, in sicer je bilo povprečje 3,2 od 5 na Likertovi lestvici, pri čemer 3 pomeni, da se niti strinjajo niti ne strinjajo, in 5, da se popolnoma strinjajo s trditvijo. Povprečje odgovorov sledilcev pri tej trditvi je bilo 3,1. Zelo rahlo nestrinjanje s trditvijo o lahkotnem obvladovanju nalog so izrazili vodje, v povprečju z 2,9, medtem ko

je bilo povprečje sledilcev točno 3 oziroma popolna neodločenost. Najmanjše strinjanje so oboji izrazili v primeru trditve o sprejemanju odločitev brez tehtnega premisleka v času po težavnem dogodku. V povprečju so vodje izrazili nekoliko večje nestrinjanje (2,3) kot sledilci (2,4).

Slika 12: Lastna zaznana miselna prožnost članov in vodij



Vir: lastno delo.

Tretja in osma trditev, ki sta se nanašali na namenjanje večje pozornosti vzrokom lastnih čustev od težavnega dogodka dalje ter na ohranjanje pozitivnega pogleda na situacije, sta v povprečju s 3,5 prinesli razdvojenost med neodločenostjo in strinjanjem s trditvama. Vodje so se v povprečju s 3,7 nekoliko bolj kot sledilci s povprečjem 3,5 strinjali s trditvijo o namenjanju pozornosti čustvom. Pri osmi trditvi o pozitivnem pogledu je bilo povprečje strinjanja vodij s 3,5 na sredini med neodločenostjo in strinjanjem, medtem ko so bili

sledilci za desetino točke bližje neodločenosti. V povprečju so se tako vodje kot sledilci najbolj strinjali s četrto, peto in sedmo trditvijo, saj znaša skupno povprečje obeh skupin pri treh trditvah 4,0. Najvišje strinjanje so v povprečju izrazili vodje (4,2) in sledilci (4,1) s sedmo trditvijo o razumevanju vzrokov za spremembo čustev. Povprečno strinjanje sledilcev (4) in povprečno strinjanje vodij (3,9) je bilo enako v primeru trditve o zavedanju obstoja osebe, ki lahko nudi pomoč v primeru težav, in v primeru trditve o lastni zmožnosti svežega pogleda na težavne situacije.

3.3.4 Povezava med avtentičnim vodenjem in miselno prožnostjo v organizacijah za zaščito živali

Vprašanja o tehnikah, ki skrbijo za višjo miselno prožnost zaposlenih in prostovoljcev, so bila odprtega tipa, zato so odgovori raznovrstni, vendar imajo zaradi danih primerov odgovorov tudi nekatere skupne točke. Namenjena so bila le vodjem in vsak od njih je lahko opisal poljubno število ukrepov, ki so se nanašali na posamezno vprašanje. V prvem vprašanju me je zanimalo, kako v njihovi organizaciji skrbijo, da so zaposleni oziroma prostovoljci pod čim manjšim stresom, v drugem vprašanju, kako skrbijo za dobre medosebne odnose med zaposlenimi oziroma prostovoljci, tretje vprašanje se je nanašalo na načine, na katere vodje skrbijo za razvoj znanja in veščin sodelavcev, ter četrto na skrb za fizično zdravje zaposlenih. Frekvence posameznih odgovorov na omenjena štiri vprašanja se nahajajo v Tabelah 13 do 16.

Tabela 13: Frekvence odgovorov na vprašanje o skrbi za nizko raven stresa med zaposlenimi oziroma prostovoljci

Odgovor	Frekvenca
Prilagodljiv delovni čas.	10
Možnost dela od doma.	8
Podpora pri premagovanju težav.	8
Primerno plačilo.	8
Nalaganje obvladljive količine dela.	6
Možnost usklajevanja profesionalnega in zasebnega življenja oziroma prostovoljnega in rednega dela ter zasebnega življenja.	4
Osebna povezanost, kolegialnost.	4
Dajanje čimbolj natančnih navodil za delo.	3
Jasni cilji.	3
Pogovori ena na ena o temah, ki težijo posamezne zaposlene.	3
Jasne povratne informacije o opravljenem delu.	2
Motiviranje za delo.	2
Primerna zahtevnost nalog (ne premajhna, ne prevelika).	2
Redne pohvale za delo.	2
Dajanje zanimivih nalog.	1
Dajanje zgleda z lastnim obnašanjem v vlogi vodje.	1

se nadaljuje

Tabela 13: Frekvence odgovorov na vprašanje o skrbi za nizko raven stresa med zaposlenimi oziroma prostovoljci (nad.)

Odgovor	Frekvenca
Možnost oddiha od dela, po potrebi.	1
Oblikovanje organizacijske kulture, ki podpira odprtost za pogovor o stresnih situacijah.	1
Organiziranje skupinskih aktivnosti z namenom druženja, prijateljevanja.	1
Podajanje informacij o tem, na koga se obrniti po pomoč.	1
Preventiva in izobraževanja.	1
Prezem nalog nase.	1
Reden stik z nadrejenimi.	1
Stimulativne nagrade.	1
Varno delovno okolje.	1
<i>Skupaj</i>	76

Vir: lastno delo.

Na vprašanje o različnih načinih, s katerimi vodje skrbijo za čim nižjo raven stresa med zaposlenimi oziroma prostovoljci, je odgovorilo 24 od 25 vodij. Skupaj so našeli 25 različnih metod, med katerimi je bila najpogosteje omenjena možnost prilagodljivega delovnega časa, in sicer desetkrat oziroma v 42 % odgovorov. Sledijo možnost dela od doma, nudenje podpore pri premagovanju težav in zagotavljanje primerne plačila (po 8 omemb). Šestkrat so navedli nalaganje obvladljive količine dela ter po štirikrat možnost usklajevanja dela za organizacijo s preostalimi vidiki življenja ter osredotočenost na osebno povezanost med sodelavci. Trikrat so bili omenjeni natančna navodila za delo, jasni cilji in zasebni pogovori o tegobah zaposlenih. Povratne informacije, skrb za motivacijo, primerna zahtevnost in redne pohvale so se med odgovori našle dvakrat, medtem ko je bilo preostalih 11 odgovorov omenjenih le enkrat.

Med odgovori sicer izstopajo naslednji trije. Ena od vodij je navedla, da za zniževanje stresa zaposlenih uporabljajo vse od naštetih primerov praks, razen morda obvladljive količine dela ter primerne zahtevnosti nalog, saj osebe v njihovih timih najpogosteje same izbirajo svoje cilje. Prav tako je izrazila mnenje, da je na področju družbenih sprememb veliko nalog izjemno težko obvladovati in da to ni nekaj, za kar bi se lahko enostavno odločili in spremenili, če bi hkrati želeli, da njihovo delo ostane odločilno. Drugi izstopajoč odgovor se je glasil: "Sama sem doživela izgorelost in vem, kako sem prišla do tega, zato sem pozorna na signale pri svojih zaposlenih. Pomagam jim pri obvladovanju količine dela. Ne želim, da redno delajo nadure. Poskušam imeti odprto uho za njihove težave in nudim podporo tudi izven dela. Trudim se uskladiti opis delovnega mesta s sposobnostmi osebe." Očitno gre za mnenje zelo empatične osebe, ki ji veliko pomeni dobrobit njenih zaposlenih in jim to tudi jasno kaže. Zadnji izstopajoč odgovor je omenil poudarjanje srečnih zgodb pasjih posvojencev ter izogibanje "druženja z nekaterimi agresivnimi pripadniki drugih društev."

Drugo vprašanje v sklopu tehnik miselne prožnosti se je nanašalo na skrb za dobre medosebne odnose med zaposlenimi in/ali prostovoljci. Frekvenca odgovorov se nahaja v Tabeli 14.

Tabela 14: Frekvence odgovorov na vprašanje o skrbi za dobre medosebne odnose

Odgovor	Frekvenca
Organiziranje skupinskih aktivnosti.	10
Spodbujanje druženja, ko je to možno.	5
Letni skupni oddihi.	3
Skupni obedi.	3
Spodbujanje psihološke varnosti.	3
Spodbujanje zaposlenih k pogovorom v živo namesto preko medija.	3
Komunikacija preko spletnih kanalov.	2
Skupno opravljanje prostovoljnega dela.	2
Tedenski klici.*	2
Določanje delovnega časa tako, da ostane dovolj časa za zasebno življenje, s čimer doprinesemo tudi k zadovoljstvu na delovnem mestu.	1
Kultura neobtoževanja.	1
Mesečna druženja.	1
Moja največja naloga je uravnavanje nesporazumov med člani, zmanjševanje njihovega z delom povezanega stresa ter, kar je najpomembnejše, sprejemanje le ustreznih oseb v tim.	1
Novim prostovoljcem so stari kadarkoli na voljo za pogovor in posvet, deležni so vse podpore.	1
Oblikovanje priložnosti za zabavo in spoznavanje drug drugega na skupnem komunikacijskem kanalu, Slacku.*	1
Organiziranje službenih zmenkov, pri katerih osebe navežejo stik z naključno izbrano osebo iz drugega tima iz druge države.*	1
Pobude k prepoznavanju izjemnih dosežkov zaposlenih.	1
Pozitivne spodbude.	1
Skupina za dogovarjanje o druženju izven delovnega časa.	1
Skupni prostori za druženje med odmori.	1
Spodbujanje k uporabi kamer med klici.	1
Spodbujanje medsebojnega spoznavanja.	1
Težko je vzdrževati dobre odnose preko medijev, vendar se trudim.*/**	1
Za druženje "brez razloga" imamo žal zelo redko čas.**	1
Zaradi majhnosti tima je komunikacija dokaj neformalna in prevladuje občutek delovanja skupine prijateljev na projektu.*/**	1
Zimske zabave in skupni poletni oddihi.	1
<i>Skupaj (izključujoč **)</i>	47

*primer fizično ločenega tima

Vir: lastno delo.

Na to vprašanje nista odgovorili dve vodji, medtem ko je preostalih 23 navedlo 26 različnih odgovorov, od katerih sem tri izključila iz skupne frekvence, ker niso navajali konkretnjših metod. V zgornji tabeli so označeni z dvojno zvezdico (**). Z enojno

zvezdico (*) so označeni tisti odgovori, pri katerih so vodje izrecno omenili dejstvo, da njihov tim deluje na ločenih lokacijah. Daleč največkrat so udeleženci omenili organiziranje skupinskih aktivnosti, in sicer kar desetkrat. Sicer bi lahko v to kategorijo uvrstili tudi nekatere druge odgovore, ki te aktivnosti opredeljujejo bolj natančno, kot je recimo skupno obedovanje in izleti, mesečna druženja, zabave, službeni zmenki in drugi. Petkrat je bilo omenjeno spodbujanje druženja, ko je le možno, in po trikrat skupni letni oddihi, obedovanje ter spodbujanje psihološke varnosti in pogovorov v živo. Po dvakrat so se med odgovori znašli komunikacije preko spletnih kanalov, skupinsko opravljanje prostovoljnega dela in redni tedenski klici v primeru tima, ki nima skupne pisarne. Kot je razvidno iz zgornje tabele, so bili preostali odgovori navedeni le po enkrat.

Pri tem odgovoru sta najbolj izstopala dva vnosa. Prvi pravi: "Večinoma delamo na daljavo, zato se veliko našega dela osredotoča na oblikovanje dobrih možnosti za zabavo in boljše spoznavanje drug drugega na Slacku (komunikacijskem orodju, ki ga uporabljamo). Ljudi spodbujamo k uporabi kamer med klici in začenjamo veliko zabavnih pogovorov, recimo o glasbi, knjigah, deljenju fotografij iz otroštva. Prav tako organiziramo službene zmenke, kjer osebe vzpostavijo stik z naključno izbrano osebo iz drugega tima (delujemo mednarodno) in se eno uro pogovarjajo o čemerkoli želijo. To je le primer, imamo več podobnih pobud." Drugi se glasi: "Enkrat na leto jih povabim vse na piknik k sebi domov. Enkrat na mesec v času službenih ur jemo skupaj. Imamo skupino (ki je nisem vzpostavila jaz) za zasebne skupinske aktivnosti. Moja največja naloga je usklajevanje preprirov med člani, trud za zmanjšanje njihovega z delom povezanega stresa in, kar je najpomembneje, za zaposlene izbrati osebe, ki so usklajene s timom, ter odpustiti tepce."

S tretjim vprašanjem sem želela dobiti vpogled v metode, s katerimi vodje skrbijo za razvoj znanja in veščin sodelavcev. Nanj niso odgovorili štiri vodje od 25 vprašanih. Odgovori preostalih 21 se nahajajo v Tabeli 15.

Tabela 15: Frekvence odgovorov na vprašanje o skrbi za razvoj znanja in veščin sodelavcev

Odgovor	Frekvenca
Udeležba na (internih) seminarjih.	11
Udeležba na usposabljanjih.	6
Deljenje izkušenj in naučenih veščin.	3
Obvezne mesečne ure za oblikovanje in izvedbo načrta za samorazvoj.	3
Mentorstvo ali trud za njegovo vzpostavitvev.	2
Načrti in strukture za razvoj.	2
Pozitiven zgled in spodbuda.	2
Zaposleni imajo določena finančna sredstva, namenjena profesionalnemu razvoju, in jih porabijo glede na veščine, ki jih želijo izboljšati.	2
Iskanje poti srca.	1

se nadaljuje

Tabela 15: Frekvence odgovorov na vprašanje o skrbi za razvoj znanja in veščin sodelavcev (nad.)

Odgovor	Frekvenca
Lastno izobraževanje.**	1
Nimamo zaposlenih, prostovoljci se sami izobražujejo na področjih, ki jih zanimajo in pripomorejo k učinkovitemu delu v društvu (veterina, kinologija, behaviorizem, zakonodaja ...).**	1
S pogovori o tem, kaj si želijo doseči.	1
Spodbujanje k udeležbi na konferencah o pravicah živali in veganstvu.	1
Spodbujanje k udeležbi v Erasmus+ partnerstvih z drugimi veganskimi skupinami.	1
Tako, da se opozarjamo in prenašamo znanje z ene na drugo članico.	1
Udeležba in vodstvo na dogodkih.	1
Žal trenutno ni načrta profesionalnega razvoja za moja dva prostovoljna člana tima.**	1
Smo v koraku z novostmi.	1
<i>Skupaj (izključujoč **)</i>	38

Vir: lastno delo.

Med ukrepi za razvoj baze znanja in veščin članov organizacij za zaščito živali najbolj izstopa omogočanje udeležbe na seminarjih, saj je ta ukrep navedlo kar 11 od 21 vodij. Drugi najpogosteje omenjeni je udeležba na usposabljanjih, kjer je poudarek na veščinah. Tega je navedlo šest vprašanih. Preostali ukrepi so bili veliko manj pogosto navedeni, na primer po trikrat praksa medsebojnega deljenja izkušenj in naučenih veščin ter obstoj določenega mesečnega obsega ur, v okviru katerega zaposleni oblikujejo ter izvršijo načrt za lastni razvoj. Naslednji štirje ukrepi so bili v vprašalnik vneseni po dvakrat: sistem mentorstva ali načrti za njegovo vzpostavitev, načrti in strukture za razvoj zaposlenih na ravni organizacije, spodbujanje profesionalnega razvoja s pozitivnim zgledom in spodbudami vodje ter namenjanje določenega obsega finančnih sredstev, ki jih zaposleni porabijo za izboljšanje veščin po lastnih željah. Preostalih deset odgovorov se je pojavilo le po enkrat, od tega trije navajajo, da načrtov za razvoj nimajo, ker gre za prostovoljno organizacijo, zato se člani izobražujejo po lastnem navdihu. Poleg tega sta dva odgovora nejasna, in sicer: "Iskanje poti srca" ter: "Smo v koraku z novostmi."

Pri tem vprašanju so najbolj izstopali štirje odgovori. Prvi se glasi: "Organiziramo interne spletne seminarje, vabimo strokovnjake za usposabljanje, plačujemo za spletne tečaje, poleg tega naj bi vsak namenil nekaj ur vsak mesec razvoju samega sebe in vsi oblikujejo lastne načrte za samorazvoj, ko načrtujejo svoje aktivnosti za prihodnje tri mesece. To je prav tako pomembno za nas kot delo, ki ga opravljajo." Zadnja poved je po mojem mnenju ena izmed najpomembnejših, kar jih je bilo napisanih pri vseh odprtih vprašanjih, saj kaže na izjemno pomembno osredotočenost na zaposlene kot živa, venomer razvijajoča se bitja, ki predstavljajo srce organizacije. Drugi izstopajoč odgovor: "Obveznih pet do deset ur na

mesec za samorazvoj šteje kot delovne ure, zato so ljudje plačani zanje. Delajo lahko karkoli, za kar se jim zdi, da bo uporabno v njihovem profesionalnem življenju, na primer berejo ustrezne knjige, se udeležijo usposabljanja, gledajo spletni seminar, se učijo jezik in podobno." Tretji izstopajoč odgovor je bil sicer kratek, a to ne velja za njihovo strategijo razvoja zaposlenih: "Imamo tedenska izobraževanja o različnih aktualnih temah in mesečna izobraževanja." Četrty izbrani odgovor pravi, da imajo politiko samorazvoja, ki izpostavlja pomembnost učenja in razvoja veščin za vse zaposlene: "Vsi morajo temu nameniti pet do deset ur svojega delovnega časa na mesec. Vodje na tej poti vodijo z dobrim vzorom, prav tako pogosto organiziramo spletne seminarje o različnih tematikah."

Zadnje vprašanje o tehnikah miselne prožnosti zaposlenih je vodje povprašalo kako skrbijo za fizično zdravje svojih sodelavcev. Šest od 25 vodij je okence pri tem vprašanju pustilo prazno, odgovori preostalih 19 se nahajajo v Tabeli 16.

Tabela 16: Frekvence odgovorov na vprašanje o skrbi za fizično zdravje sodelavcev

Odgovor	Frekvenca
Spodbujanje fizične aktivnosti.	6
Predavanja o zdravi prehrani.	5
Nimamo posebnih aktivnosti.**	4
Predavanja o mentalnem zdravju.	3
Ergonomsko oblikovane delovne postaje.	2
Možnost rednega vstajanja s stola.	2
Spodbujanje sledenja sebi.	2
Nimamo fizičnih pisarn, zato izobražujemo o dobrih navadah ter prirejamo interna spletna predavanja o dobrih praksah pri delu na daljavo.	1
Plačano članstvo v telovadnici.	1
Pohodi v hribe.	1
Popusti v športnih centrih.	1
Spodbujanje sprehajanja in teka med odmori za kosilo.	1
Ustvarjanje vrstniškega pritiska z deljenjem športnih dosežkov.	1
Zdravi prigrizki na delovnem mestu.	1
<i>Skupaj (izključujoč **)</i>	30

Vir: lastno delo.

Pri tem vprašanju je bil najpogostejši odgovor, da spodbujajo fizično aktivnost. Ta se je pojavil v šestih primerih, čeprav je dokaj splošen in ne daje natančnejšega uvida v dejansko stanje. Temu odgovoru so po pogostosti s petimi omembami sledila predavanja o zdravem prehranjevanju. Žal je bil tretji najpogostejši odgovor, da za fizično zdravje ne skrbijo s posebnimi aktivnostmi, vendar bi to morda lahko pripisali dejstvu, da je velik delež sodelujočih organizacij v celoti prostovoljnih. Vodje so trikrat navedli predavanja o mentalnem zdravju ter po dvakrat ergonomsko oblikovanje pisalne mize in pripadajočih pisarniških objektov, možnost prekinitve sedenja ter spodbujanje sledenja sebi. Zadnji

odgovor sicer tako kot prvi v tabeli ne daje natančnejšega vpogleda v dejavnosti, s katerimi spodbujajo skrb za fizično zdravje. Preostali odgovori so se pojavili le po enkrat, vendar bi izmed njih izpostavila tri. To so skupni pohodi v hribe, ustvarjanje pozitivnega pritiska med sodelavci z deljenjem svojih športnih dosežkov ter navedba vodje, katere tim nima fizičnega kontakta, o prirejanju spletnih predavanj o dobrih praksah pri delu od doma.

V celoti gledano sta pri tem vprašanju izstopala dva odgovora. Prvi se glasi: "Zaposlene spodbujamo k telovadbi in skrbi za dobro duševno počutje. Raziskave kažejo, da imajo stoli zelo malo skupnega z zdravjem hrbta v primerjavi s tem, da si zaposleni dejansko vzamejo čas za telovadbo." Drugi pravi: "Predavanja o duševnem zdravju, na primer predavateljice Melanie Joy. Proračun za ergonomsko oblikovane delovne postaje. Usposabljanje o ergonomskem dvigovanju in delovnih postajah. Praktične izboljšave nevarnih predelov v skladiščnih prostorih."

3.4 Analiza intervjuja s predsednico izbrane organizacije za zaščito živali

Intervju s predsednico Slovenskega veganskega društva, gospo Majo Hrovat, je potekal 3. novembra 2019 in je trajal dobro uro. Njegov prepis se nahaja v prilogi. Intervju je bil sestavljen iz dvanajstih vnaprej pripravljenih vprašanj ter sproti dodanih podvprašanj, ki so se nanašala na avtentično vodenje, miselno prožnost in njuno povezavo v društvu, ki ga vodi. V nadaljevanju sledi krajši povzetek pogovora.

S prvim vprašanjem sem želela izvedeti, kaj po njenem mnenju opredeljuje dobrega vodjo in jo prosila, da izpostavi določene sposobnosti ali znanja. Odgovorila je, da gre pri tem zagotovo za več različnih elementov, predvsem zmožnost improvizacije in hitre reorganizacije. Poleg tega je pomemben tudi občutek za ljudi in iskreno veselje ob delu z njimi ter zmožnost širšega pogleda na dogajanje ali zadano nalogo. Za to so potrebni tudi vsestranskost in širši nabor znanja, ki ti omogoča sestavljanje načrta delovanja za doseganje določenega cilja. Po njenem mnenju je prav tako zelo pomembno, da zna vodja sodelovati z drugimi in mu ni težko poiskati tujega mnenja in pomoči, ko je to potrebno. Vodja naj ne bi sprejemal odločitev sam, ampak v sodelovanju z drugimi. Navedla je tudi motivacijo in pripravljenost za neprestano učenje in za delo na različnih področjih. Kot zadnjo lastnost je izpostavila sposobnost vodenja pogovora v konstruktivno smer in na koncu debate oblikovanje povzetka ob premisleku, katero podano mnenje je bilo utemeljeno in katero ne.

Drugo vprašanje je bilo namenjeno njenemu lastnemu načinu vodenja in komuniciranja z drugimi člani društva. Povedala je, da se zelo trudi za čim boljše počutje vseh, da bi se počutili dobrodošli in da bi morebitni novi člani ali zunanji opazovalci videli, da gre za odprto skupino, ki s veseljem sprejme nove člane. To poskuša doseči s transparentnim delovanjem, v katerem ni prostora za skrivnosti. Hkrati se zaveda, da je ob tem potrebna tudi določena mera previdnosti, saj vsega ni možno zaupati vsakemu. Poudarila je, da se

trudi za prijateljske odnose in veselje do dela na tako težavnem področju, kot so pravice živali. Pogosto opomni sodelavce, za koga delajo, torej za živali, saj pri svojem delu niso v neposrednem stiku z njimi, zato je težko ohranjati motiviranost, ker se ne vidi takojšnjih učinkov. Meni, da je potrebno sproti razčistiti morebitna nesoglasja, da le-ta ne privedejo do okrnjenega dela društva. Omenila je, da ji je kar malo težko odgovarjati na takšna vprašanja, ker navadno ne razmišlja o tem, kako vodi, čeprav ves čas poskuša izboljšati delovanje društva.

Popolnoma se strinja s trditvijo, da njene osebne vrednote in prepričanja vplivajo na njeno vodenje. Pravi, da se ji zdi zelo pomembno, da je zaradi njenega dela svet lepši. Meni, da je v organizaciji, katere bistvo je pomoč in izogibanje škodovanju živalim, naravno pričakovati prijaznost in podporo med člani, veselje pri delu in doseganje ciljev, ki so v skladu z njihovimi vrednotami in načeli. Obenem se zaveda pomena zabave, čeprav opaža, da se družabnih dogodkov večinoma ne udeležujejo tisti, ki največ delajo. Pri četrtem vprašanju sva se pogovarjali o njenih prednostih in slabostih pri vodenju. Meni, da so njene pozitivne lastnosti vztrajnost, trma, upanje in vera v trdo delo. Svojo šibkost vidi v hitrem navdušenju in odobravanju novih projektov, vendar se te svoje lastnosti očitno zaveda in poskuša izboljšati svoje delovanje v takšnih primerih. Ve, da ima omejene vire, naj gre za število prostovoljcev in njihovega časa ter volje ali za finančna sredstva, zato se želi bolj preudarno odločati pri (ne)odobravanju novih idej. Pravi, da se mora v mnogih primerih na koncu znajti sama kot edina preostala na projektu. Hkrati ji je v tistem trenutku to odveč ter ne pripomore k enakemu učinku, kot bi ga lahko dosegla z drugačnim delom. V nadaljevanju je izpostavila še eno svojo lastnost, in sicer rahlo brezosebno oziroma podobnost z robotom v primerih, ko mora postaviti mejo med dobrobitjo društva in lastnim blagostanjem. Kot primer navaja, da je pripravljena iti čez lastne meje, da bi se izognila konfliktu s kom. Pravi, da bi se v osebnem življenju morda obnašala bolj konfliktno, kot pa se pri društvenem delu, kjer ima pred očmi višji cilj. Še težje, vendar prav tako pomembno, se ji zdi uravnavanje sporov med tretjimi osebami. Trudi se tudi na tem področju in med svoje uspehe šteje manjše število sporov, kot jih je bilo v preteklosti. Ob tem se ji zdi pomembna tudi presoja morebitnega vložka osebne energije. Nekatere osebe zahtevajo več energije, kot je doprinesejo, zato se jim je bolj smotrno zahvaliti za sodelovanje.

Kot zadnjo izmed svojih šibkejših lastnosti navaja željo po nadzoru ter izvedbo dela na točno določen, njej ljub način. V takšnih primerih včasih raje sama opravi naloge, kot da jih prepusti drugim. Pravi, da se trudi tudi na tem področju izboljšati. To poskuša z dajanjem ponovnih priložnosti osebam, ki se v preteklosti morda niso izkazale najbolje, ter hkratnim dodatnim uvajanjem in nato prepustitvijo dela kljub nelagodnemu občutku. Pravi, da se takšen način sicer ne obnese v večji meri, ker nekateri morda ne opravijo dela ali se izkažejo za nezanesljive, vendar ohranja upanje vanje z motom, da če ne poskusiš, ne veš. Izpostavila je, da je bistvo društva v sodelovanju, in meni, da imajo dober potencial na tem področju.

Za lasten vodstveni razvoj skrbi predvsem z introspekcijo, redno se sprašuje, kaj bi lahko storila bolje, kje so možnosti za izboljšave, ter seveda tudi, kaj je opravila dobro. Želi se udeleževati izobraževanj na to temo, vendar ji te želje ob trenutnem obsegu dela ne uspe izpolnjevati. Preobremenjenost je namreč tako velika, da se v tem trenutku trudi predvsem z ohranjanjem osnovnega delovanja društva oziroma z njenimi besedami z držanjem glave nad vodo. Ob redni zaposlitvi, ki jo je začela opravljati nedavno, je naloge še težje opraviti, ker se, kot pravi, ne moreš raztrgati na več delov. Zato je trenutno osredotočena predvsem na nadaljevanje z delom, medtem ko se uči iz dobrih izkušenj in projektov drugih društev.

Glede avtentičnega vodenja meni, da gre pri tem za edino možno vodenje v prostovoljskih organizacijah in si ne predstavlja drugačnega. Sicer ima občasno tudi zadolžitve, ki si jih ne želi opraviti, recimo strog pogovor s katerim od prostovoljcev v primeru zavestnega ali nezavednega uničevanja društvene lastnine, neprimernega odnosa do drugih članov ali konflikta, vendar meni, da tudi odkriti in resni pogovori lahko potekajo v duhu prijaznosti in v skladu z vrednotami, četudi so težki. Zdi se ji, da bi lahko bilo vodenje brez uskladitve z načeli bolj problematično pri rednih zaposlitvah. Prostovoljske organizacije brez tega po njenem mnenju ne morejo obstati, saj prostovoljci ne bodo brezplačno delali za cilje, v katere ne verjamejo. Predsednica upa, da je avtentično vodenje prisotno tudi v Slovenskem veganskem društvu.

Za miselno prožnost članov svoje organizacije meni, da je pri enih na višji, pri drugih na nižji ravni, ker je odvisna od vsakega posameznika. Hkrati je mnenja, da so ljudje, ki so se odločili za delo v dobrobit živali in ne le izogibanje njihovem škodovanju, navajeni na redno premagovanje težkih nalog, ker imajo pred očmi svoj namen. Kot eno izmed stresnih situacij navaja gledanje (posnetkov) krutega ravnanja z živalmi, čemur se lahko posameznik sicer do določene mere izogne, če nalogo opravi kdo drug. Po drugi strani so nepredvidene priložnosti, ko k društveni stojnici na kakšnem od festivalov pristopi oseba, ki se ne strinja z načeli nenasilja in začne prostovoljcem groziti ali vpiti nanje. Te priložnosti so na srečo redke. Bolj pogosto jih zadenejo komentarji oseb, ki pravijo, da jim je vseeno za trpljenje živali. Rešitev tega vidi predsednica v medsebojni podpori in pogovoru v javnosti ali na sestankih, ki sledijo. Prav tako se ji zdi stresno že zavedanje, kakšne grozote se dogajajo živalim, in pripadajoč občutek dolžnosti, ki te sili k ukrepanju, a te hkrati odvrta od reševanja težav v lastnem življenju. Vendar kljub vsemu meni, da je delo za živali, naj bo še tako majhno ali veliko, ne glede na obremenitve, ki jih prinaša, rešilno tudi za počutje prostovoljcev. Pravi, da to zagotovo drži zanjo. Za druge prostovoljce lahko le upa, da čim bolje prenašajo stres, in ob tem pripomni, da je stres lahko v različnih oblikah ter da so si ljudje različni. Nekateri se čisto nič ne obremenjujejo, medtem ko se drugi obremenjujejo z vsem. Sama se šteje med slednje.

Miselno prožnost poskuša v svoji organizaciji spodbujati z oblikovanjem prijateljskega ozračja ter tesnimi mentorskimi odnosi. Slednji naj bi pripomogli k dobremu počutju vpletenih in njihovi povezanosti. Meni, da avtentično vodenje in miselna prožnost vodij ali

sledilcev pomagata pri zviševanju učinkovitosti društva. Če ju ne bi bilo, bi po njenem mnenju delovanje prenehalo oziroma bilo močno zavirano. Glede organizacije dela v društvu pravi, da je še v razvoju. Po idealnem načrtu bi upravni odbor sprejemal odločitve o projektih, ki naj bi jih društvo uresničilo, ter podrobnosti o njih predal koordinatorju. Slednji bi delo razdelil med koordinatorje projektov ali mentorje, odvisno od poimenovanja, in ti bi poskrbeli za njihovo uresničitev ter na koncu za povratno informacijo o poteku. Cilj je, da bi bilo vključenih čim več oseb, saj se trenutno pogosto zgodi, da so vse vloge v eni osebi, pogosto v njej sami. Tudi koordinatorjev bi lahko bilo več, vendar zaenkrat ne najdejo niti enega. Trenutno njegovo delo opravlja ona in je preobremenjena. Želi si, da bi nekoč dosegli takšno razdelitev dela in dobili večjo zagnanost med prostovoljci pri neposrednem izvajanju projektov. Sedaj je vloga koordinatorja, koordinatorja projekta in prostovoljca večino časa v eni osebi, ki včasih projekt izvede bolje, včasih slabše, vendar se predsednica tolaži, da je takšno stanje običajno v prostovoljskih organizacijah, dokler ni vsaj enega zaposlenega. Sama bi raje izvedla le en projekt ter tistega dobro, a pravi, da so vsi deli delovanja v društvu enako pomembni, izstopa le vodenje, ki ima ključno vlogo pri dolgoročni uspešnosti.

Pri delu v društvu na mesečni ravni pomaga v povprečju deset oseb, ki niso v vsakem obdobju iste. Več prostovoljcev se aktivira predvsem v času Vegafesta, enodnevnega veganskega festivala, ko pride na pomoč 60 do 70 ljudi. Zdi se ji, da bi bilo zelo dobro imeti vsaj deset zaposlenih, ki bi bili odgovorni vsak za svoje področje, na primer Vegafest (festival trajnostnega načina življenja), Veganski izziv (brezplačni mentorski program za prehod na živalim prijaznejši življenjski slog), skrb za prostovoljce, organiziranje kuharskih delavnic, predavanj po šolah, računovodstvo, pridobivanje sredstev in podobno. Po drugi strani bi si želeli vso možno pomoč, ki jo ljudje lahko namenijo izboljšanju življenja soljudi in živali, dokler bi bile razmere v svetu, kakršne so. Meni, da bi bilo tudi majhno plačilo boljše od nikakršnega, ker bi to prispevalo k vzdržnosti tako intenzivnega dela za boljši jutri. Izpostavila je razliko med prostovoljcem, ki pomaga dvakrat na mesec nekaj ur, ter nekom, ki dela prostovoljno štiri, osem ali dvanajst in več ur vsak dan. To je preveč. Nje same ne bi motilo, če bi svoje delo za društvo ves čas opravljala brez plačila, vendar to ni vedno možno, zato si je tudi poiskala redno zaposlitev. Izrazila je razumevanje, da je pri ostalih enako. Za konec je poudarila, da za svoje delo ni bila nikoli formalno usposobljena, in izrazila mnenje, da je podobno v ostalih društvih za pravice živali – ljudem je mar za živali, zato začnejo delati v njihovo dobro in ko so jim dodeljene bolj resne zadolžitve, poskušajo delati tako dobro, kot le lahko.

Kot je razvidno tudi iz prepisa pogovora v prilogi, je predsednica izjemno pogosto omenila hudo preobremenjenost. Slednja se zdi največji izziv pri širjenju pozitivnega učinka delovanja društva tako na okolico kot na lastne člane.

3.5 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu organizacij za zaščito živali

3.5.1 Zaključne ugotovitve

V zadnjem podpoglavju magistrskega dela se nahajajo analiza in odgovori na raziskovalna vprašanja, postavljena v uvodu pred začetkom raziskovalnega dela. Raziskovalna vprašanja so bila glavna oporna točka in smerokaz pri pridobivanju rezultatov, odgovori nanje predstavljajo temelj za oblikovanje zaključnih ugotovitev.

1. raziskovalno vprašanje: Ali so v izbranih organizacijah prisotni elementi avtentičnega vodenja?

Na podlagi rezultatov vprašalnika in intervjuja, ki sta skupaj zajela vsaj 29 organizacij za zaščito živali, lahko sklepam, da so v vseh prisotni elementi avtentičnega vodenja. Predsednica društva, s katero sem opravila intervju, je namreč v njem večkrat omenila, da se ji zdi vodenje v skladu z lastnimi vrednotami bistvo prostovoljskih organizacij, ki brez tega po njenem mnenju nikakor ne bi mogle obstati. Analiza vprašalnikov kaže, da so pri vodjih prisotni tako elementi samozavedanja in transparentnosti v odnosih kot tudi notranjega moralnega kompasa in uravnoveženega obravnavanja informacij. Povprečje strinjanja vodij z osmimi navedenimi trditvami, ki so preverjale omenjene štiri vidike, je namreč štiri, kar predstavlja strinjanje. Tudi sledilci so svoje vodje ocenili kot avtentične.

2. raziskovalno vprašanje: Kako vodstvo izbrane organizacije vrednoti avtentično vodenje?

Na drugo raziskovalno vprašanje lahko odgovorimo s pomočjo analize intervjuja, ki je zajel delovanje ene organizacije. V njej vodstvo pozitivno vrednoti avtentično vodenje in si ne predstavlja kakršnega koli drugačnega, saj naj bi bilo avtentično vodenje edino primerno za prostovoljne organizacije, katerih bistvo je delo za cilje, v katere verjamejo vsi člani. Predsednica društva je izrazila upanje, da je tudi v njeni organizaciji takšno vodenje prisotno.

3. raziskovalno vprašanje: Kakšna je stopnja miselne prožnosti zaposlenih/prostovoljcev v izbranih organizacijah?

Rezultati vprašalnikov kažejo, da miselna prožnost zaposlenih in prostovoljcev v izbranih organizacijah ni pretirano izrazita. Povprečje odgovorov vodij in sledilcev na vprašanja o strinjanju s trditvami, ki opisujejo različne izraze miselne prožnosti, je namreč skoraj točno na sredini med strinjanjem ter neodločenostjo, pri kateri se udeleženci s trditvijo niti strinjajo niti ne strinjajo.

4. raziskovalno vprašanje: Ali vodje spodbujajo miselno prožnost svojih sledilcev?

Na podlagi odprtih vprašanj o tehnikah miselne prožnosti, ki se jih v lastnih organizacijah za zaščito živali poslužujejo njihove vodje, lahko sklepamo, da vodje spodbujajo miselno prožnost svojih sledilcev. Od 25 sodelujočih vodij na štiri vprašanja v tem sklopu sicer nekaj vodij ni odgovorilo, vendar bi to morda lahko pripisali počutju sodelujočih med anketo: na prvo odprto vprašanje namreč ni odgovorila ena oseba, na drugo dve ter na tretje in četrto že štiri in šest. Na njihove odgovore oziroma pomanjkanje le-teh tako morda niso vplivale le tehnike miselnih prožnosti, ki jih morda ne uporabljajo pri svojem delu, ampak tudi naveličanost pri odgovarjanju ali pomanjkanje časa.

5. raziskovalno vprašanje: Kako vodstvo spodbuja miselno prožnost svojih sledilcev?

Na tretje raziskovalno vprašanje lahko odgovorimo s pregledom odgovorov na odprta vprašanja glede tehnik miselne prožnosti. Najpogosteje so vodje kot načine spodbujanja miselne prožnosti navedli naslednje odgovore: prilagajanje delovnega časa (10), možnost dela izven pisarne (8), podporo pri premostitvi izzivov (8), primerno plačilo (8), organiziranje skupinskih aktivnosti (10) ter udeležbo na notranje ali zunanje organiziranih seminarjih (11).

6. raziskovalno vprašanje: Ali avtentično vodenje in miselna prožnost sledilcev pripomoreta k večji učinkovitosti izbranih organizacij?

V intervjuju je predsednica izbrane slovenske organizacije izrazila mnenje, da miselna prožnost sledilcev v kombinaciji z vodenjem po načelih avtentičnosti pripomore k učinkovitosti organizacij, na katere se nanaša. Iz vprašalnikov o avtentičnosti in avtentičnem vodenju lahko razberemo, da so pripadniki v raziskavo vključenih organizacij sicer avtentični, medtem ko o učinkovitosti, ki bi izhajala iz te lastnosti, ne moremo sklepati.

S pomočjo proučevanja sekundarnih virov in analize zbranih primarnih podatkov lahko oblikujemo nekatere zaključne ugotovitve. Raziskovanje je pokazalo pomembnost avtentičnega vodenja v različnih organizacijah in, kot kaže empirični del pričujoče magistrske naloge, to velja tudi za organizacije, ki delujejo v veliki meri prostovoljno proti končnemu cilju, in sicer izboljšanju pogojev življenja za ljudi ter živali. Na podlagi rezultatov vprašalnikov in intervjuja, ki so pomagali odgovoriti na uvodoma postavljena raziskovalna vprašanja, lahko zaključimo, da je v organizacijah za zaščito živali širom Evrope prisotna avtentičnost tako pri vodjih kot pri sledilcih, medtem ko je miselna prožnost pri obojih podobna, in sicer rahlo pozitivna, vendar ne izstopajoča. Vodje, ki so sodelovali v raziskavi, so sicer našteali mnoge ukrepe za višanje miselne prožnosti v svojih organizacijah. Pomembno je poudariti, da je bil empirični del te magistrske naloge narejen pretežno na prostovoljcih, ki jih je bilo kar 70 %, medtem ko preučevana znanstvena

literatura, ki je prišla do drugačnih izsledkov, temelji na zaposlenih. Tako sestava udeležencev predstavlja eno izmed največjih omejitev pričujoče raziskave.

3.5.2 Priporočila vodstvu organizacij za zaščito živali

Vodstvu organizacij za zaščito živali bi priporočila uvedbo dodatnih tehnik za spodbujanje miselne prožnosti. V teoretičnem delu je analiza znanstvenih virov pokazala mnoge možnosti za izvedbo takšnih izboljšav. Vodje morajo pri teh spremembah izhajati iz prepričanja, da je miselna prožnost lastnost, ki jo je možno vsakodnevno krepiti, in ni nekaj, s čimer se posamezniki rodijo ter nato ostanejo na enaki ravni celo življenje (Luthans & Youssef, 2004, str. 156). Vodje nekatere tehnike že uporabljajo pri svojem delu, zato bi se na tem mestu osredotočila na manj pogosto omenjene tehnike. Med te spada zadostno vlaganje v različne vrste kapitala in drugih virov ter še posebej strateško načrtovanje in organizacijsko učenje (Luthans & Youssef, 2004). Poleg teh bi bilo smotrno uvesti izobraževanja za krepitev miselne prožnosti ter sisteme upravljanja z različnimi tveganji in krizami, ki jih prinaša delo v tovrstnih organizacijah (Bardoel, Pettit, De Cieri & McMillan, 2014, str. 284). Omenjena izobraževanja se lahko zgledujejo po modelu razvoja psihološkega kapitala (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, str. 30–31), namenjenega krajšim delavnicam z možnostjo prilagajanja potrebam uporabnikov. Model priporoča uporabo ciljev SMART, beleženje vzrokov hvaležnosti in njeno pogosto osebno izražanje ter namenjanje pozitivnih komentarjev sodelavcem. Pri tem si lahko člani organizacij pomagajo z uporabo aplikacij Happify in SuperBetter ter rednim predvajanjem posnetkov športa, glasbe ali čem drugem, kar jih navdihuje. Vodje lahko za miselno prožnost svojih sledilcev poskrbijo tudi z grajenjem lastne miselne prožnosti, ki se bo z zgledom prenesla na sledilce. To lahko dosežejo z višanjem samozavedanja in uporabe vaj čuječnosti (Willey, 2018, str. 88) ter s postavitvijo grajenja miselne prožnosti med svoje prioritete, za katere si vzamejo dovolj časa.

Vodje različnih organizacij se lahko učijo tudi iz dobrih praks drug drugega. Izmed teh, ki so jih vodje navedli v pričujoči raziskavi, velja izpostaviti povečano namenjanje pozornosti iskanju znakov izgorelosti pri svojih članih, poudarjanje konkretnih uspehov, kot so na primer zgodbe pasjih varovancev s srečnim koncem, inovativnost pri osebni povezovanju sodelavcev, ki sicer delujejo na daljavo, na primer uvedba službenih zmenkov in spodbujanje zabavnih, sproščujočih pogovorov. Skupno obedovanje, pikniki ter zabave in platforma za dogovarjanje o aktivnostih izven delovnega časa prav tako spadajo med priporočene zglede. Med metodami za večanje fizičnega zdravja lahko izpostavimo skupne izlete v naravo, ustvarjanje medvrstniškega pritiska z deljenjem dosežkov ter organiziranje spletnih predavanj z namenom širjenja dobrih praks dela na daljavo v primerih, ko je to smiselno.

SKLEP

Avtentično vodenje je relativno nov koncept v vedi o vodenju ter izjemno zanimiv, saj v načelno neosebni prostor profesionalnega udejstvovanja uvaja pojme, kot so sledenje samemu sebi, ravnanje v skladu s svojo notranjostjo ter skrb za dobre odnose. Miselna prožnost po drugi strani pomaga pri premagovanju stresa, ki je dandanes že skoraj pregovorno na vsakem koraku, a še posebej izrazit je po mojih lastnih izkušnjah pri delu za živa bitja, katerih morebitna sprememba usode k srečnejšemu koncu je odvisna od prereditkih posameznikov, ki se zavzemajo zanje. Število trpečih in mučenih živali, ki vsak dan čakajo v vrsti na smrt, je nepredstavljivo veliko in takšna je tudi odgovornost, ki jo čutijo ljudje, zapisani njihovi pomoči. Ti želijo storiti vse in še več, kar lahko. To slej kot prej pripelje do fizične in čustvene preobremenjenosti, ki posameznikom prepreči nadaljnje delovanje in jih prisili k počitku. Tega pogosto spremlja krivda ob misli, da se osredotočajo nase, medtem ko drugi trpijo. Zato me je v moji magistrski nalogi zanimalo, kako lahko pomagamo takšnim ljudem poskrbeti za lastno dobro počutje, da bodo lahko še naprej lepšali življenje na Zemlji.

Prvo poglavje s pomočjo domače in tuje znanstvene literature preučuje avtentično vodenje. Prvo podpoglavje ta pojem natančneje razčleni, in sicer s konceptom avtentičnosti, opredelitve avtentičnega vodenja, pregleda različnih teorij in kritik, ki se nanašajo nanj. V drugem podpoglavju sta natančneje opredeljena dva elementa avtentičnega vodenja, to sta samozavedanje in samoregulacija. Tretje podpoglavje predstavi značilnosti in sposobnosti avtentičnega vodenja, medtem ko se četrto ukvarja z mehanizmi odnosov med avtentičnimi vodji in njihovimi sledilci. Ti mehanizmi so pozitivno modeliranje, pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Zadnji dve podpoglavji tega poglavja sta namenjeni avtentičnim sledilcem in rezultatom avtentičnega vodenja.

V **drugem poglavju** so v ospredju miselna prožnost kot koncept, tehnike, ki vplivajo nanjo, vloga vodje pri tej značilnosti njegovih sledilcev ter vpliv avtentičnega vodenja na miselno prožnost zaposlenih.

Tretje poglavje predstavlja metodološki del magistrske naloge in temelji na oblikovanju in izvedbi multimetodološke raziskave, katere namen je bil pridobitev primarnih podatkov. Zanimalo me je, ali je v organizacijah za zaščito živali, ki delujejo na področju Evrope, prisotno avtentično vodenje in kako avtentični so vodje ter njihovi zaposleni in/ali prostovoljci. Poleg tega sem želela ugotoviti tudi, kakšna je stopnja miselne prožnosti obeh skupin ter katerih tehnik spodbujanja miselne prožnosti pri svojih sledilcih se poslužujejo vodje. Za potrebe raziskave sem izvedla poglobljen polstrukturiran intervju s predsednico ene izmed slovenskih organizacij za pravice živali ter pridobila odgovore na vprašalnike pripadnikov vsaj 29 organizacij za zaščito živali iz najmanj enajstih držav.

Na začetku tretjega poglavja sem predstavila štiri organizacije za zaščito živali, ki so prispevale največ udeležencev, v drugem podpoglavju se nahaja zasnova raziskovanja in metodologije s cilji raziskave, temeljno tezo in raziskovalnimi vprašanji, metodo in načrtom raziskave ter podrobneje predstavljenim oblikovanjem vprašalnikov in polstrukturiranega poglobljenega intervjuja. V tretjem podpoglavju sem predstavila vzorec in analizirala avtentično vodenje, miselno prožnost ter njuno povezavo v izbranih organizacijah za zaščito živali, kar sem storila na podlagi pridobljenih odgovorov na vprašalnike. Četrto podpoglavje vsebuje analizo intervjuja, zadnje podpoglavje zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu.

Pri pisanju magistrske naloge sem dosegla njen **temeljni cilj**, torej preučiti konstrukt avtentičnega vodenja in tehnike miselne prožnosti na primeru organizacij za zaščito živali. Dosegla sem tudi vse tri **pomožne cilje**, saj sem predstavila in razčlenila konstrukt avtentičnega vodenja in tehnik miselne prožnosti, razširila bazo znanja na tem področju, izvedla multimetodološko raziskavo ter oblikovala priporočila za vodstvo organizacij za zaščito živali, s katerimi lahko izboljšajo miselno prožnost svojih sledilcev. Odgovorila sem na pet od šestih **raziskovalnih vprašanj** ter prišla do zaključka, da so tako vodje kot sledilci v organizacijah za zaščito živali avtentični, vendar ne izrazito miselno prožni. Na podlagi tega lahko zavržem **temeljno tezo** magistrskega dela, da avtentični vodje z uporabo tehnik miselne prožnosti krepijo miselno prožnost svojih sledilcev, kar lahko prepreči izgorelost in izboljša delovanje njihovih organizacij. Največja omejitev empiričnega dela je prevlada prostovoljcev v vzorcu.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahern, G. R. (2015). *A narrative inquiry: Case leaders' perspectives on resilience in hospice care*. Ann Arbor: ProQuest LLC.
2. Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), 677–693.
3. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
4. Bandura, A. (1994). Self-efficacy. V V. S. Ramachandran, *Encyclopedia of human behavior* (Izv. 4, str. 71–81). New York: Academic Press.
5. Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H. & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia pacific journal of human resources*, 52, 279–297.
6. Blausten, P. (2009). Can authentic leadership survive the downturn? *Business strategy review*, 84–87.
7. Bravo, P. C. (2018). Empathy as a vehicle to authentic leadership and followership in Latin America: A practitioner perspective. V D. Cotter-Lockard, *Authentic leadership*

- and followership: International perspective* (str. 59–80). Santa Barbara: Palgrave Macmillan.
8. Cha, S. E., Faison Hewlin, P., Morgan Roberts, L., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L., . . . & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of management annals*, 13(2), 633–671.
 9. Chen, S.-L. (2015). The relationship of leader psychological capital and follower psychological capital, job engagement and job performance: a multilevel mediating perspective. *The international journal of human resource management*, 26(18), 2349–2365.
 10. Chmitorz, A., Kunzler, A., Helmreich, I., Tüscher, O., Kalisch, R., Kubiak, T., . . . & Lieb, K. (2018). Intervention studies to foster resilience - A systematic review and proposal for a resilience framework in future interention studies. *Clinical psychology review*, 59, 78–100.
 11. Cornum, R., Matthews, M. D. & Seligman, M. E. (2011). Comprehensive soldier fitness: Building resilience in a challenging institutional context. *American psychologist*, 66(1), 4–9.
 12. Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46–55.
 13. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
 14. Dean Jr., J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of management review*, 23(2), 341–352.
 15. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
 16. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millenium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The leadership quaterly*, 25, 36–62.
 17. du Plessis, M. & Boshoff, A. B. (2018). The role of workplace authentic leadership on followership behaviour and psychological capital in a South African context. V D. Cotter-Lockard, *Authentic leadership and followership - International perspectives* (str. 81–114). Cham: Palgrave Macmillan.
 18. Ford, J. & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463–479.
 19. Frederickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. V K. S. Cameron & J. E. Dutton, *Positive organizational scholarship* (str. 163–175). San Francisco: Berrett-Kohler.
 20. Gardner, W. L. & Schermerhorn Jr., J. R. (2004). Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational dynamics*, 33(3), 270–281.
 21. 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 quaterly*, 16, 343–372.

22. 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.
23. George, B. & Sims, P. (2007). *True North: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
24. Gill, C. & Caza, A. (2018). An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. *Journal of management*, 44(2), 530–554.
25. Hannah, S. T., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business ethics quarterly*, 21(4), 555–578.
26. Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R. & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of leadership and organizational studies*, 11(2), 2–14.
27. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. J. Lopez, *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford: Oxford university press.
28. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16, 373–394.
29. Iszatt-White, M. & Kempster, S. (2018). Authentic leadership: Getting back to the roots of the 'root construct'? *International journal of management reviews*, 00, 1–14.
30. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychology inquiry*, 14(1), 1–26.
31. Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership and organizational studies*, 13(2), 75–92.
32. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, 41(6), 1677–1697.
33. Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International journal of management reviews*, 19, 4–30.
34. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33(2), 143–160.
35. Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339–366.
36. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance with satisfaction. *Personal psychology*, 60, 541–572.

37. Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and organization review*, 1(2), 249–271.
38. Masten, A. S. & Reed, M.-G. J. (2002). Resilience in development. V C. R. Snyder & S. J. Lopez, *Handbook of positive psychology* (str. 74–88). Oxford: Oxford university press.
39. May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*, 32, 247–260.
40. McLarnon, M. J. & Rothstein, M. G. (2013). Development and initial validation of the workplace resilience inventory. *Journal of personnel psychology*, 12(2), 63–73.
41. Medlock, J. L. (2016). *Leadership behaviors and positive psychological capital in the workplace*. Ann Arbor: ProQuest LLC.
42. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.
43. Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: A comprehensive review. *Management review quarterly*, 68(3), 237–277.
44. Peterson, C. & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues. A handbook and classification*. Oxford: Oxford university press.
45. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *Leadership quarterly*, 23(3), 502–516.
46. Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107, 331–348.
47. Rego, P., Pereira Lopes, M. & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of industrial engineering and management*, 9(1), 129–151.
48. Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88, 533–562.
49. Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and organization development journal*, 23, 145–157.
50. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
51. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S. & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(2), 776–796.
52. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16, 395–417.

53. Sommer, S. A. (2008). *The impact of leadership on team members' affect, cognition, resilience and performance: A field quasi-experiment comparing crisis and non-crisis situations*. London: The university of Western Ontario.
54. Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, 26(4), 62–74.
55. Taheri Otaghsara, S. M. & Hamzehzadeh, H. (2017). The effect of authentic leadership and organizational atmosphere on positive organizational behavior. *International journal of management, accounting and economics*, 4(11), 1122–1135.
56. Upadyaya, K., Vartiainen, M. & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, 3(4), 101–108.
57. Välikangas, L. & Tienari, J. (2018). Lifting the veil: Seeking and. *M@n@gement*, 21(4), 1264–1277.
58. van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228–1261.
59. Vanderbilt-Adriance, E. & Shaw, D. S. (2008). Conceptualizing and re-evaluating resilience across levels of risk, time, and domains of competence. *Clinical child and family psychology review*, 11(1–2), 30–58.
60. Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993). Development and psychometric of the resilience scale. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165–178.
61. Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
62. Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of organizational behavior*, 35, 5–21.
63. Weiss, J. M. (2016). *Source of resilience: A phenomenological study*. Ann Arbor: ProQuest LLC.
64. Willey, K. A. (2018). *Self-reflection for leadership well-being: Building resiliency and self-awareness*. Ann Arbor: ProQuest LLC.
65. Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in clinical gerontology*, 21(2), 152–169.
66. Windle, G., Bennett, K. M. & Noyes, J. (2011). A methodological review of resilience measurement scales. *Health and quality of life outcomes*, 9, 8.
67. Zehir, C. & Narcıkara, E. (2016). Effects of resilience on productivity under authentic leadership. *Procedia - Social and behavioral sciences*, 235, 250–258.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju s predsednico Slovenskega veganskega društva

1. Kaj po vašem mnenju opredeljuje dobrega vodjo? Lahko izpostavite kakšne lastnosti, sposobnosti ali znanja?

Po mojem mnenju je iz več elementov. Zdi se mi zelo pomembno, da znaš improvizirati in da se znaš hitro reorganizirati. Zelo pomembno je, da imaš živce za komunikacijo z ljudmi in da ti je to v veselje. Da se ne pretvarjaš glede tega. Ker drugače to slej kot prej nekje udari ven. Sploh pri delu s prostovoljci se mi zdi ...

Da začutijo ...

Da, pa tudi, da ti ... da to dejansko delaš z veseljem, ker če ne bi, bi te slej ko prej ... ne vem, bilo bi zelo težko. Pa tudi, da oni čutijo, ne vem, upam, ne vem. Je pa res, da, ne vem, pri nas je vse to s preobremenjenostjo malo povezano. Tako da to je edino težava. Pa to, da ko komu daš kaj za koordinirati, se kar ne znajde, ne najde rešitev, ne pomisli na celotno sliko, na to, kako bodo zadeve navzven izpadle, kaj potrebujejo prostovoljci za delo, katere stvari se potrebuje za izpeljavo, v bistvu se osredotočijo samo na en element in tistega super izpeljejo, ampak pozabijo na tiste dva, tri ostale. In tisto potem šepa.

Se pravi, da rabijo širok pogled ...

Da, da. Pač, da veš, kaj vse ...

Da poznaš svoje področje?

Da, to tudi.

Da veš, kaj vse je potrebno sploh narediti.

Pri nas je tudi zelo pomembno, da znaš sodelovati z drugimi in da ti ni težko mnenja in pomoči pri drugih poiskati, da nisi res samo vodja, ki se vse sam odloča, ampak da znaš najti pomoč pri drugih na tistih področjih, kjer je treba. Ne vem, to je tako obsežno vprašanje. Kaj je najbolj pomembno, je bilo vprašanje?

Karkoli vam pride na misel, da je za izpostaviti. Lahko tudi, kaj se vam zdi, da ne ...

Mogoče tudi vsestranskost. Dokler nimaš take organizacije, kjer ima vsak neke specifikke, ampak ...

Se pravi vsestranskost pri znanju, da zna oseba različna področja pokriti?

Da, pa mogoče tudi pripravljenost za delo na različnih področjih. Motivacija.

Torej sva zdaj pri znanjih, da pozna nekdo malo marketinga, malo administracije ...

Da, pri nas se v bistvu sploh ne zavedaš, kaj vse je noter, ker se mi zdi, da veliko znanj tako in tako pridobiš tekom ... ko si sploh začel biti prostovoljec, pa si potem vse več stvari, ne vem, bil zraven, pa jih koordiniral, organiziral ... Ampak vsekakor nekaj znanj si verjetno moral imeti že od prej ali pa jih pridobiti vmes. Ne vem, sploh veganstvo je tako področje, kjer, ja, je zelo pomembno, kako pristopaš, na kakšne načine si v komunikaciji s podjetji, s katerimi sodeluješ, drugimi društvi, s prostovoljci, z obiskovalci stojnic, vse to. Pa katere stvari poudarjat, katere tematike v projektih izpostavljat.

Se pravi pripravljenost za učenje, za razvoj?

Da, tudi. Meni zelo prav pride to, da imam recimo dva sodelavca, kjer lahko recimo tisto, kar najbolj deluje, recimo, da približno, pa tudi vsi ostali, ki so se pozanimali, ali pa ne vem, na izobraževanja hodili, in da se slišimo, poenotimo, to se mi zdi.

Da zna dober vodja tudi priti do konsenza mnenj? Da zna voditi pogovor?

Da prisluhne, zna vprašati in debato usmeriti v nek končen odgovor. Običajno vsak pove svoj odgovor, vseeno pa je potrebno nek povzetek iz tega vzeti, pa tudi pogledati, katera mnenja so bila res utemeljena, katera pa samo navržena in ne bi pripomogla h končni odločitvi. Ampak to pri našem društvu še malo gradimo. Odvisno pri kateri zadevi ... Jaz določim ... pomislim, koga bi zanimala ta tematika, ali je že sodeloval pri podobnih projektih in potem te povprašam za mnenje in pomoč pri odločanju. Res se mi zdi pomembno, da bi se vsi zavedali, da smo vsi v tem, da to ni le odločitev upravnega odbora, ampak celotnega gibanja in teh, ki so aktivni v društvu.

2. Lahko, prosim, poveste več o svojem načinu vodenja, komuniciranja in odnosih z drugimi člani, prostovoljci?

Glede na to, da je to prostovoljska organizacija, se res trudim, da bi se vsi počutili čim bolj dobrodošlo, da ni to le neka ... v preteklosti in še zmeraj ... ampak to je verjetno nek splošen problem ... ta občutek, da je to neka zaprta skupina tistih, ki že delajo in pač delajo svoje. Ampak meni se zdi zelo pomembno čim bolj dajati vedeti, tem zunanjim opazovalcem ali pa tem, ki bi bili mogoče zainteresirani za prostovoljstvo, da je to odprta skupina, da lahko prideš zraven, da so na voljo projekti, kjer lahko začneš, da boš dobil pomoč. Pri takih, ki začnejo, se mi zdi zelo pomembno vzpostaviti tudi to, da je vse nekako, da se vidi, kako se zadeve v ozadju dogajajo. Ne vem, kako je s financami, da je vse nekako transparentno, da ni nekih skrivnosti. Dobro, je pa res, da neke meje vseeno morajo biti, ker ne moreš čisto vsakemu čisto vsega na pladnju prinesiti. Ki prvič pokaže pet minut pozornosti ... Ker določenih stvari ne moreš zaupati kar vsakemu. Predvsem poskušam vzpostaviti, da bi to temeljilo, da bili vsi nekako v prijateljskih odnosih, da bi z veseljem to počeli, ker prostovoljec biti na takšnem področju je vseeno težko. Sicer potrebujemo takšne povezave in medsebojne odnose, tudi mi sami pri sebi, po mojem mnenju. Ampak še bolje je delati, če se pri svojem delu dobro počutiš. Da ti je v veselje iti nekam pomagat. Brezplačno, za nek višji namen. Poskušam ves čas opominjati, za koga delamo, za živali, zato ker se hitro pozabi, ker je naše društvo vseeno bolj tako, da bolj ozavešča in pomaga pri prehodu na veganstvo, kot da bi dejansko šli, recimo, hleve graditi za živali. Mi delamo za živali, ampak nismo v direktnem kontaktu z njimi, zato je težko najti ... včasih ljudje ... se jim zdi ... mogoče nekateri niti ne vidijo ... raje bi kazali posnetke samo živali, ki trpijo, in govorili ljudem, tega ne početi, ampak dejansko je takšno delo, kot ga opravljamo, zelo pomembno pri splošnem napredku populacije in pri tem, da se lahko na nekoga zanesejo glede veganstva in vsega tega. Pa tudi da je neka organizacija, ki se ukvarja s tem področjem. Ampak ja, predvsem to, da smo prijatelji, ampak hkrati, da se ljudi večkrat opomni, da vseeno nekih osebnih dram ni dobro potegniti s sabo, oziroma da moraš to ... zelo pogosto se zgodi, da se recimo prostovoljci ... da so prijatelji tudi v zasebnem življenju in to potem prinesejo s sabo v društvo, kar je potrebno neko mejo ... da vseeno smo tam za živali in da one so tam na prvem mestu, zaradi njih delamo in tudi, če nam kdaj kaj ni prav, če se da to preživeti, ali pa drugače pogovoriti, da je dobro razčistiti na tak način, da ne prizadene dela v društvu. To se mi zdi pomembno.

Drugače pa to, da poskušam ljudi usmeriti, da bi se delo enakomerno delilo, da bi vsi imeli neko odgovornost do stvari, s katerimi upravljamo, da tudi, ko so na stojnici, da si enakomerno ure razdeliš, da pomisliš na prostovoljca, da če si ti recimo imel dve uri prosto, da je tudi on dve uri prost, da je nekako to ... čeprav včasih je težko, ampak, če so potem kakšni konflikti, da se vedno, če se le da, da se pogovori čim prej, da ni nekih nerešenih stvari.

Ne vem, iz ogromno nekih elementov. In jaz niti ne razmišljam, kako to počnem, mi je kar malo težko na ta vprašanja odgovarjati. Ker ni tako, da bi vnaprej načrtovala, mislim vnaprej načrtujem v smislu, kaj bi bilo bolje, ali pa kaj še manjka, kaj bi rada naredila, ampak ne ravno načrtovano. Ker v bistvu imam ves čas v mislih, kako bomo speljali projekte, potem pa zraven, kako to doseči po najboljših možnih močeh, da ljudi motiviraš za delo, za uspešno delo, da smo čim bolj učinkoviti, ker mi ne želimo biti prostovoljci v smislu borcev za pravice živali celo svoje življenje, mi bi veliko raje videli, če bi lahko s tem delom končali. Ker jaz, ne vem, tudi če bi sedaj prišli v nek utopični svet in bi bile vse živali rešene, bi pa kaj drugega delala kot prostovoljka, ker v bistvu mi je všeč, da daš nekaj, ne da pričakuješ kaj v zameno. Za družbo in boljši jutri za vse, ampak to sedaj pa se mi zdi kar nuja. Vsaj jaz tako čutim. Vedno, preden sem začela delati vse to, kar delam, mi je vedno nekaj manjkalo in ves čas sem čutila neko slabo vest glede živali. To mi je ... Ves čas se mi je zdelo: joj, nekaj bi morala početi, nekaj bi morala početi. Ko sem poskusila pri kakšnih drugih društvih, ni bilo to to, in sem zelo vesela, da se je potem našlo to društvo. Razen da je malo preobremenitve, se dobro počutim, sem res ponosna na delo, ki ga opravljamo, samo ta šepanja ... imamo ves čas preobremenitev določenih ljudi, tudi v preteklosti je bil ves čas ta problem. Ko bomo končno zaposlili koga, se mi zdi, da bo to veliko spremenilo, da bo pomemben korak naprej. Ampak ja, res se mi zdi, da fino delamo, glede na to, da se vodenje organizacij, koordinacija ... da nismo sploh izobraženi za to, da nismo osebe, ki so se za to pripravljale, ampak smo kar nekako padli v to situacijo in poskušamo delati tako dobro, kot le lahko, v njej. Dobro, vsak ima neka znanja, ki jih potem ... Če kdo reče, da zna kaj na računalniku delati, mu bo to ustrezalo, bo delal malo več tega. Ampak se mi zdi, da katerokoli zadevo delaš pri nas, se moraš še kaj sam, na strani, naučiti, se znajti. Na začetku pa ... tako ali tako je veliko takšnih znanj, za katera sploh ni izobraževanja, ali pa nimamo časa, da bi se česa takšnega lotili, ampak se potem tekom izvajanja projekta naučiš.

Ko se mu zdi, da se mora kaj naučiti, si sam najde ...

No, na par izobraževanj glede prostovoljstva in koordinacije se je zdaj šlo, tako da poskušamo iz tega čim več izkoristiti. Ne vem, marketing ali pa kaj podobnega, kot ste omenili, je pa v bistvu ... premislimo, kaj bi bilo najbolje, in potem to izvedemo, ali pa ko imaš klicanje za srečelov za podjetje, pač tisti, ki se javijo, ki jim ni težko klicati, ali pa jim je težko klicati, pa so vseeno pripravljeni pomagati, pač začnejo klicati in potem se znajdejo. In na začetku jih malo bolj za roko vodiš in se večkrat slišiš z njimi, več kot to delajo, bolj so samostojni. Neka osnovna navodila daš, ampak ko sem jaz to začela delati, vem, da sem bila ... nisem imela pojma. Zamislila sem si, kako bi bilo najbolj uspešno, da dobim ta rezultat, ki si ga želim, in poskusila. Se potem na odzivih podjetij naučiš, kateri

pristop je bil bolj uspešen, kateri manj, kdaj se sekirati, ko dobiš ne, kdaj si bil ti kriv za ne, kdaj bi bil v vsakem primeru ne. Na ta način in potem poskusiš to znanje predati naprej, ko nekoga drugega uvajaš. Na tak način poteka naše mentorstvo.

Kako dolgo že delate v sedanjem društvu?

Hm... nekje od 2012 ... mislim, 2012 se je začelo, od leta 2013. Skoraj od začetka društva. *Kako se vam zdi delo v tem društvu drugačno od dela v drugih društvih, v katerih ste pred tem poskusili delati?*

Tam ni bilo nobenega ... Nikoli mi niso ... Vedno sem se počutila izgubljeno. Mogoče tudi moja prepričanja niso bila nekako čisto enaka njihovim. Pri njihovem pristopu se je veliko omenjalo vero in to v povezavi z vegetarijanstvom in samo vegetarijanstvo. Predvsem me je motilo, ker te nihče ni uvedel. Prišli so tja, te zelo hitro pustili samega. In to se trudim, da tega pri nas ne bi bilo, čeprav velikokrat imamo tako veliko dela, da se mogoče včasih tudi kdo tako počuti ... Na tem mislim, da bi morali zelo delati, da res vsak dobi uvajanje, da ni sam na začetku. Da ima vedno nekoga, na katerega se lahko obrne, da mu pokaže, kako se dela stvari.

V tistem društvu ste bili par let?

Ne, ne, tam sem se samo za par stvari javila, sem in tja. Saj pravim, vsakič sem bila razočarana ... In vsakič so bili neki čudni ljudje, res tako nenavadni, pa starejši. Dobro, nekateri so starejši, pa tega ne opaziš, ampak tu pa se je res opazilo.

Drugačen pristop, drugačna prepričanja?

Da, pa tudi ko smo bili v kontaktu z (drugimi) ljudmi, so izpadli kot čudaki. Res so, ne vem ... Mogoče sem bila samo s takimi v kontaktu, ampak ni bilo niti uspešno, ne vem, neprijetno.

Torej so zelo pomembni odnosi, da se oseba dobro počuti in da nekdo vlaga v to, da bo lahko uspešno opravil dane naloge?

Mhm. Mhm. In vodstvo, da ni nekako, da te kar vržejo nekam, dobro, ko si že vsaj osnovno uveden in ko veš, kako zadeve potekajo v neki organizaciji, potem tudi če pride kaj manj znanega, boš nekako splaval, ampak če si pa prvič v kontaktu s tako organizacijo ali če si sploh ne predstavljaš, kako to delo poteka, zakaj si tam, samo prišel si, ker si imel nek utrinek, en dan, je pa zelo pomembno, da te nekdo vodi, da je tam zate, da je prijetno, da stkeš kakšne prijateljske vezi.

3. Bi rekli, da imajo vaše osebne vrednote in prepričanja vpliv na vaše vodenje? Kakšen je ta vpliv?

Da, vsekakor. Meni je že v osnovi zelo pomembno, da ta svet obračam na bolje, zdi se mi, da je preveč pokvarjenosti v tem svetu, preveč hinavščine, preveč vseh teh slabih lastnosti ljudi in se mi zdi da vsaj v taki organizaciji, ki ima pomoč živalim in neškodovanje drugim kot glavno stvar, ki jo želi doseči, da gre to z roko v roki. Da smo prijazni, da smo tam drug za drugega, da je to nekaj, kar z veseljem počnemo in kar se nam zdi v skladu z našimi vrednotami, načeli, vse, cel paket. No, in še kaj zabave poleg, zato da je ljudem ... To tako ali tako opazamo, da ljudje z veseljem pridejo na zabave, ena popolnoma druga skupina hodi na zabave in ena čisto druga hodi dejansko delat. Kakšni tudi na oboje,

društvo vseeno verjetno kakšnim veganom pomeni samo kontakt z drugimi vegani, ne da bi oni še kaj dodatno delali za živali. Ampak saj se mi zdi, da smo za oboje tukaj, da vse to so naši nameni.

4. Bi lahko opisali katere od svojih prednosti in slabosti v vlogi vodje?

Uh.

Kaj se vam zdi vaša močna stran?

Ne vem, kako bi to na kratko opisala, ampak vedno nekako speljem zadevo, ne vem, ali je to kombinacija vztrajnosti, trme, tega, da verjameš v nekaj in da je možno izpeljati, če se potrudiš in če trdo delaš. Mogoče je to najbolj pomembno ... Kot negativno ... To bo tako kot na službenih intervjuji, kjer rečeš: "Včasih sem preveč točen."

Ne, kot negativno vidim, da imam problem s tem, da sem skoraj za vsak projekt, da zelo hitro rečem ja vsem, vsemu, glede česar se poskušam učiti, ampak mislim, da rabim poseben gumb/napravo, ki vsakič, ko se ga dotakneš, na različne načine reče ne. Vpije ne in brunda ne, tako da mislim, da potrebujem nekaj takega. Ker če imaš omejene količine prostovoljcev, njihovega časa, volje, tudi financ, moraš res ... Ne moreš kar vsaki stvari reči ja. Sicer se učim in sem že boljša v tem, ampak še vedno kakšne stvari ... Kakšni bližnji sodelavci rečejo: "Joj, a ti je bilo res tega treba?" Ker pri takih projektih na koncu jaz končam sama in moram tisto speljati in je zadnja stvar, ki je potrebujem v tistem trenutku, in ne naredi takšnega učinka, kot bi ga kakšna druga stvar, tudi če bi takrat, ko si to speljal, bil prost in bi to energijo potem zbral za nekaj, kar je res pomembno in bi bil učinek večji.

Še kakšne pozitivne ... Moja zelo pomembna lastnost se mi zdi ... joj, to je tako težko govoriti. To, da res znam, kot je nek sodelavec rekel, da sem malo robotska, da znam postaviti mejo, kaj je društvo in kaj so osebne stvari, in da bom šla tudi čez samo sebe, da se ne skregam z nekom ...

Čez svoje osebne želje?

Da. In to, da nekako znaš z ljudmi delati, da jih tudi prebereš in da nisi konflikten, čeprav bi drugače osebno bil, če bi bil v tej situaciji, ampak ker veš, da je nek višji cilj, da je od tebe odvisno, kako se bo zadeva speljala, da znaš biti moderator tudi med drugimi ljudmi, ne samo ko si ti. Ker ko si ti v nekem možnem konfliktu z nekom, takrat je mogoče lažje sebe omejiti, ne vem, ali pa enako težko, še težje je, ko sta dva druga v konfliktu in moraš to urediti. Sicer mi še vedno ni uspelo vseh teh, ampak se mi zdi, da je vseeno manj sporov v društvu, kot jih je bilo prej.

Se pravi dober mediator?

Da, to se trudim biti, ampak kakšne stvari gredo tudi čez moje človeške meje. Ali pa za kakšne stvari tudi veš, da niso tako pomembne ali vredne truda. Veliko imamo ljudi, ki enostavno pretiravajo na kakšnih področjih, s katerimi je enostavno izguba energije in časa in moraš velikokrat precenit. Saj to se pri vseh društvih pojavlja. Pri vseh društvih imaš tudi prostovoljce, člane, ki so enostavno črna luknja za energijo in moraš se tudi naučiti, da ni vsak prostovoljec primeren, mislim, da ni vsak primeren za prostovoljca v določenem društvu. Tudi ko sem se pogovarjala z drugimi vodji, imajo vsake toliko časa s kakšno

osebo res grozne probleme, ker ... sploh tisti, ki so zelo intenzivne osebe, znajo kar dobro premešati stvari.

V bistvu potrebujete pomoč, ampak vam ne pomagajo?

Da, moraš znati preceniti in človeku razložiti, da ... Sicer jaz še vedno ne znam, z vsakim se še nekako trudim, ampak znam že toliko preceniti, s katerim oziroma se zavestno odločiti, kateri bo res dobro deloval v tem društvu in bo velika pridobitev kot prostovoljec in kateri bo morda preveč nazaj vlekel ali bo preveč dela z njim, ampak mislim, da je dobro se tega zavedati, ampak hkrati imeti različne naloge za vse te tipe ljudi. Ampak ja. To verjetno ... verjetno so tudi kakšne delavnice, ki bi jih glede tega lahko vzel, ampak se tudi iz izkušenj to nekako naučiš. Pomembno se mi zdi tudi, da si v kontaktu z drugimi društvi in si izmenjuješ izkušnje. Ko se pogovarjaš kdaj s kom, vidiš tudi, da tudi drugim društvom veliko pomeni, da lahko rečejo: "Ojoj, a vi imate tudi podobne težave? Kako ste nato to rešili?" In je sodelovanje glede tega nato vzajemno.

Hm, slabe stvari ... Slabe stvari ...

Šibke stvari.

Sigurno je slabost to, mislim, slabost, da včasih kakšne stvari moram preveč imeti pod nadzorom. In da želim, da se jih izvede na točno določen način, in potem jih raje sama naredim, kot da komu drugemu pustim. Tu tudi veliko delam. Na tem področju.

Kako delate na tem področju?

Da se prisilim, da ... Saj verjamem v prostovoljce, ampak da tudi, če vem, da se nekdo v preteklosti ni tako izkazal na določenem področju, da mu daš še eno priložnost, da ga poskusiš še malo uvesti in da zadevo kar malo spustiš iz rok, čeprav bi jo raje držal vsaj še z enim koncem. Sicer se ne obnese tako zelo, ker potem ljudje morda ne speljejo kakšne zadeve ali so se izkazali mogoče za malo nezanesljive, ampak če ne poskusiš, ne veš. Če se sam tega oklepaš in poskusiš sam narediti, ampak to ni bistvo društva. Tako, da ... Na srečo je vedno več dobrih prostovoljcev, ki dobro izpeljejo stvari, da je manj teh težav in potem, ko imaš takšno uspešno ekipo, potem tudi ostali pomagajo pri celotnem tem procesu. Ampak ja, vsekakor imamo še dolgo pot do tega, da bomo res dobro delujoča lokomotiva. Imamo pa dober potencial.

Hm, kaj še ... Včasih, ko si utrujen, bi raje več energije in tega pokazal, ne vem, ko si cel utrujen po Vegafestu in imaš recimo sestanek po Vegafestu, sodelavec je govoril same dobre stvari: "To smo dobro speljali, tu je bilo tako, tisto je bilo ..." jaz sem bila pa: "Tu je manjkalo toliko ljudi, tu je to in to slabo izpadlo, samo konstruktivna kritika sicer, ampak je bilo tako ... To je bilo mogoče zato, ker bi morala ... Če bi imela čas se pripraviti na sestanek, vedno poskušam stvari zelo na pozitivno, ampak potem sem se kar malo zamislila: "Okej, si res morala biti res toliko samo negativna."

Kdor je utrujen ...

Mislim, da je bilo tukaj: dober policaj, slab policaj. Nehote. Ne, saj vedno, mislim, vedno pri projektih poskusimo kakšne dobre stvari in kakšne, ki jih lahko na naslednjih popravimo. Tu sem morda jaz bolj govorila stvari, ki jih lahko popravimo. Saj ne moreš ravno reči, da je utrujenost slaba lastnost.

To je preobremenjenost.

Da, tu so pravzaprav ...

Zdaj ste že večkrat omenili, da ko se nekaj spelje, razmišljate, kaj bi lahko bilo boljše, kaj je bilo v redu ...

Da, zato imamo tudi sestanke in mi je žal, da niso bolj obiskani, da bi se res redno dobivala določena skupina ljudi, ker se mi zdi, da je to tudi priložnost, da se družiš, ne samo na projektih, kajne, in hkrati resne stvari skupaj rešuješ, ugotavljaš, kaj bi bilo boljše, kaj slabše glede določenih odločitev, projektov in podobno. In da greš čez to, kar si opravil, da res ... Ampak je problem, ker vsi prostovoljci, ki so bili na stojnici, ne pridejo na sestanek tisti mesec in ...

Na sestanek po Vegafestu mislite?

Ne ta po Vegafestu, po vseh dogodkih. Ker vsak mesec imamo toliko in toliko dogodkov in bi bilo res dobro, če bi res en dan v mesecu ljudje sestanek bolj resno vzeli, ker je res namenjen temu, da ne ponavljamo napak, da se tudi pohvalimo. Vsemu temu, da nekako gremo čez stvari, ki smo jih opravili, in jih ovrednotimo. Da je nek pogled nazaj. Ker ljudje ne obiskujejo sestankov v taki meri, bi pa v bistvu ti moral poklicati in jih vprašati, kako ti je bilo, prav vsakega. Za nek feedback in tudi oni imajo nek boljši občutek: "Aha, to pa ni vseeno, kako se izkažem."

Je pa to zelo zamudno?

Je pa zamudno, ja. Ampak to je prostovoljstvo. Ne moreš ljudi prisiliti, pridite na sestanek. *Se pravi, če bi imeli mogoče kakšen kratek obrazec ali spletno anketo, vprašalnik, kaj takega ... Kako je bilo na dogodku.*

Ja, to smo drugače že ... Je ena izmed prostovoljk nekaj že pripravila, ampak vedno je toliko stvari za pripraviti, in spet ta preobremenjenost, da se spet kakšne stvari vedno pozablja. Ampak vsekakor nismo še obupali. Govorilo se je tudi o nekem sistemu organizatorja, ki je ločeno od koordinatorja, ki je ločen od mentorjev za posamična področja. In dokler je to večinsko v eni osebi, bodo ti manki vedno. Ko se bo to končno razdelilo in aktivno zaživelo, potem bodo po moje zadeve veliko bolj gladko potekale. Tako da ja, pomembna je delitev dela.

5. Na kakšen način skrbite za lasten vodstven razvoj? Poleg introspekcije?

Mislím, jaz bi si zelo želela še na kakšna izobraževanja glede tega hoditi, drugače pa ... Mislím, predvsem da nisi ignorantski do stvari, ki se dogajajo, da vedno razmišljaš o vsem tem.

O stvareh v društvu?

Ja, ja. Ampak ja, pri meni je glavna stvar, ki se jo vedno trudim početi, da glavo držim nad vodo. Tako da ...

Se pravi, da ste vi tisti pozitivni, da druge držite s svojo pozitivno energijo ali kako?

Ja, ja, ampak ne, bolj je problem, da je preobremenjenost precej velika, ne vem no, to, da samo funkcionirajo stvari, ker je že kar ...

V bistvu rešite s tem, da na koncu vi naredite stvari?

Ja, ne, mislím v bistvu, da sploh še vztrajam z delom. Ker sploh sedaj, ko imam službo, je kar težko oboje speljati in recimo nekatere stvari niso narejene, pa je zelo težko, jih imeti

nenarejene. Ampak enostavno se ne moreš raztrgati na pet delov. Tako da trenutno niti nimam toliko možnosti za rast, kolikor le, da še zmeraj se vztraja z delom.

V bistvu se bolj rešuje kot ...

Da organizacijo sploh potiskaš naprej. Ampak ja, mi moramo to vsekakor razrešiti. Glede napredovanja pa ... Jaz se trudim čimbolj tudi teh raznih izobraževanj, ki so bila na področju koordinacije in prostovoljstva, poskušam kakšne stvari ven povleči, ves čas gledam tudi projekte drugih društev. Ko smo v kontaktu s kakšnimi drugimi vodji, tudi poskušam kakšne dobre izkušnje od njih, malo se tudi iz tega učiti, takšne stvari. Zdaj se trudim, da bi se kakšne mentorje našlo, razdelilo delo. Poskušam ljudi učiti tudi na tem področju, ampak je vse tako počasi.

Da sami postanejo mentorji?

Ja, in da sami prevzamejo določeno področje ali karkoli. Ampak je zelo težavno, ker se nekako ljudje javijo, potem pa izginejo. Ni ... Prave ljudi se še vedno išče.

Ker je tudi njim preveč? Ker ima vsak službo, potem pa še zahtevne naloge?

Verjetno, ja. To tudi manjka pri komunikaciji. Ker ko človek izgine, bi bilo super samo preveriti, za kaj se je šlo. Ker če je v bistvu bilo preveč, res katerakoli stvar, ki bi jo naredil, tudi če reče: "Preveč je, jaz lahko polovico tega, pol tega bom naredil, ostalo pač ne." Ampak verjetno so ljudje tudi, je problem pri njih tudi tako, kot pri meni, da rečejo pač ja, in se šele potem kasneje zavedajo, čemu so rekli ja, in pač ...

Pretežno je.

Ja, vsi smo samo ljudje. Se popolnoma zavedam, kako je lahko. Ampak bolje bi bilo imeti čas, z vsemi preveriti, se tudi izven prijetno družiti in imeti nekoga, ki bi to preverjal. Ta feedback bi dobival ves čas. Zato, ker potem bi lahko popravil, kar ni v redu, mogoče zmanjšal obseg dela. Saj če ti stalno javljajo: "Preveč je, preveč je," pač rečeš okej, nekaj moramo glede tega narediti. Dokler ni tega feedbacka, pa v bistvu ne veš, koliko je to res. Imaš mogoče samo motnjo osebnosti, da je vse potrebno speljati, ne glede na ... Ampak ja.

6. Prej sva se pogovarjali, kaj je to avtentično vodenje. Kakšno je vaše mnenje o njem? Je to nekaj pozitivnega ...

Se pravi to, da vodiš v skladu s svojimi načeli? Mislim, meni se zdi, da je to v prostovoljski organizaciji edina možna pot, ker si ne predstavljam, kako bi bilo drugače. Dobro, saj včasih moraš tudi kakšno stvar, ko vodiš, narediti, kot drugače ne bi hotel, se s kom pogovoriti bolj strogo. To so bolj ti slabi primeri, ko kdo kaj uničuje – nevede ali vede, ko nima primernega odnosa do prostovoljcev, ko so kakšni drugi konflikti. Včasih moraš tudi malo bolj, mislim, jaz tudi včasih učim, kako bolj resno in trdo nastopit, čeprav mi to še ne gre, ker res, moja ... meni se zdi, da moramo biti drug do drugega zelo prijazni in je to nekako to, ampak včasih je treba ljudem tudi direktno in resno povedati. Čeprav tudi to v skladu z vrednotami in načeli. To je težje narediti.

Vi želite delo dobro opraviti in da drugi ... Sicer je težak pogovor, ampak ...

Da, v bistvu, to je edino, kar ... Ampak da pa ne bi bilo v skladu z načeli in podobnim, pa ne vem, si ne predstavljam, da bi šlo v prostovoljski organizaciji sploh. Mogoče je to bolj problem pri kakšnih službah in podobno. Ker ravno to, kot sva se pogovarjali, pri drugih

društvih mi tam ravno zato sploh ni šlo. Ker to ni to. Ne boš nekaj zastonj počel, če res ne verjameš v nekaj in da se ne počutiš dobro, ko delaš. In če nekaj ni v skladu s tvojimi načeli, se ne počutiš dobro, po mojem mnenju.

7. *Ali menite, da je avtentično vodenje prisotno v Slovenskem veganskem društvu?*

Upam, da.

8. *Kakšna je vaša ocena miselne prožnosti prostovoljcev v vašem društvu? Zakaj tako menite?*

Kaj sva že rekli ...

Zmožnost prebroditi stresne situacije.

Aha, ja, ja. Hm, pri enih boljša, pri drugih slabša, ampak to je od nas kot oseb nekako odvisno. Ampak se mi zdi, da smo vegani vseeno, sploh tisti, ki želimo delati za živali še zraven, poleg tega, da se samo odločimo: "Tega ne bomo podpirali," da si aktivist, ali kako bi se temu reklo, smo nekako navajeni, da smo ... mislim, tudi če nam je nekaj težko, če veš, zakaj to delaš, boš nekako izpeljal in se s posledicami potem soočil. Ampak tako ali tako na takšen način delujemo. Da če je nekomu nekaj težko pogledati, se bo temu izognil. Če nekdo neke posnetke objavlja, ni treba, da jih gleda. Še vedno jih pa nekdo mora pogledati, torej jih nekdo drug. Ampak se mi zdi, da se da izogniti kakšnim hudim travmam, ampak kakšne pa pridejo nepričakovano, sigurno. Ko recimo kličeš podjetja in te začnejo pošiljati v tri krasne. Kakšno tako stvar. Ali pa si na stojnici, pa pride nek norec ali nekdo, ki ima probleme z veganstvom in te začne nekam pošiljat. Se je tudi že zgodilo, da kdo začne groziti ali pa se pride zdreti nate. To zelo redko, ampak se zgodi. Včasih se tudi ... Mislim, da je to tudi travma, ko ti poskušaš nekomu razložiti trpljenje živali, pa ti reče: "Meni je vseeno glede trpljenja živali." To se mi zdi zelo pogosta travma. S tem se moraš nekako ... pomagati ... Na srečo smo vedno tako na stojnicah, da nas je več, ne bi rekla, da se je kdaj zgodilo, da bi bil kdo sam in bi se to zgodilo ter se ne bi imel s kom pogovoriti. In temu recimo so tudi namenjeni sestanki, da pač, če je nekomu bilo nekaj težko, da na sestanku pove, tako, čustvena podpora in vse to. Jaz upam, da bodo še bolj zaživeli v tej smeri, ker se mi zdi res pomembno, da se o stvareh pogovoriš, da ti tudi drugi pomagajo, povejo, kako je bilo njim, ko se je podobna situacija zgodila, da veš, da nisi sam v tem, da ... vse to skupaj.

Mislim, stresno je tudi to, da moraš nekaj, da moraš sploh to narediti in hkrati ti tam nekje živali trkajo na vest, hkrati imaš ti tudi druge stvari v življenju, kakšne težke življenjske situacije, tudi osebne, potem imaš to delo, ki bi ga rad naredil ali pa si rekel, da boš naredil, pa te je že malo minilo, pa te tudi to potem malo teži. Ampak to verjetno bolj vsak sam preživlja, ampak tudi o tem bi bilo dobro, da bi se malo pogovarjali. Meni je všeč, ko prostovoljci dosežejo to raven, da se pogovarjamo med sabo. Ni kakšnih travm, o katerih se ne bi pogovorili. Ne vem, kakšen stres bi še bil prisoten. Imaš ti kakšne ideje?

Zdi se mi, da je to, kar ste povedali, že kar ... To, kakšen odnos ima kdo drug in da se ves čas počutite, kot da imate sekiro nad glavo. No, pravzaprav nad tujo glavo visi.

Ja, to ja ... Ampak mi tudi, če ne bi nič delali, tudi če ne bi bili v društvu, bi ta občutek imeli. In mislim, da je to, da ti prostovoljno delaš oziroma da si kot aktivist, da ti nekaj delaš na tem področju, tudi če malo ali veliko, je to tisto, kar te nekako rešuje. Nekako rešitev zate prej kot obremenitev. Mislim, če se tega zavedaš. Zato ker to je tisto, kar je mene prej ves čas težilo. Zdaj vem, da je grozno živalim, ampak vem, da delam kolikor le lahko, da jim pomagam. Če ne bi tega delala, bi mi bilo verjetno čedalje bolj grozno, bi se tisti občutek samo stopnjeval. In tako empatični ljudje se mi zdi, da to kar nekako rabimo. Zaradi tega niti ne razumem, kako se ostali spoprijemajo s tem. Mislim, saj meni bi bilo tudi dovolj, če bi malo manj delala, ampak vseeno, da veš, da si zraven, da premikaš kolesje naprej, da gre hitreje, kot bi šlo običajno, se mi zdi, da je to bolj kot neka rešitev tega problema, kot da bi te ... mislim, vem, da je določen stres zraven, ampak pod črto pa mislim, da je pozitivna zadeva. In zaradi tega se kdo sploh ukvarja s tem.

Več olajšanja, čeprav je stresno?

Mogoče se ne zavedaš tega, če ne pomisliš, če ne razmišljaš tako. Ampak vsaj zase vem, da sem potrebovala to. In tudi bom potrebovala to, dokler bodo živali v takšni situaciji, v kakršni so. Tako da ... Je pa zelo specifično to, verjamem, da kakšno drugo društvo ... ampak saj ... vsi poskušamo za boljši jutri za živali delati.

Se pravi, da ti, ki se odločijo, da postanejo prostovoljci, še posebej pa ti, ki ostanejo prostovoljci, da boljše prenašajo stres?

Upam. Ja, ne vem, ker je zelo raznoliko, za kakšen stres gre. Pa tudi eni se res čisto nič ne sekirajo za stvari, eni pridejo, nekaj oddelajo, pač grejo. Drugi pa se bolj obremenjujemo z vsem. Tako da ... Jaz sem verjetno precej pod stresom zaradi stvari, ki smo jim rekli ja, pa jih ne izpeljemo ali pa jih slabo izpeljemo – mene to zelo bremeni. Ampak to je zaradi mojega tipa osebnosti. Je res popolnoma odvisno od posameznika.

9. Ali spodbujate miselno prožnost svojih prostovoljcev? Rekli ste že, da se pogovorite na sestankih in mogoče na licu mesta.

Poskušamo vzpostaviti ozračje, da smo vsi prijatelji, da se ne vikamo in nismo oddaljeni drug od drugega. Ta možnost, da se pogovoriš ... Ampak kot pravim, moramo še delati na bolj tesnem mentorstvu, se pravi, tudi če nekdo noče se sam od sebe začeti pogovarjati, ga mogoče vprašaš in spodbudiš to. Zaenkrat se to včasih načrtovano, včasih po naključju dogaja, pač ker vprašaš: "Kako ti je pa bilo?" In se potem pogovoriš, ampak mislim, da bi morali to bolj načrtno delati, organizirano. Po drugi strani pa s tem izgubiš spontanost in sproščeno ozračje, če veš, da te nekdo sprašuje, ker mora, ker je dobil od nekoga navodila, da te vpraša, kako ti je bilo zadnjih, ali ti je kaj težko pri tem, kar delaš. Je mogoče ...

Preveč formalno?

Slabše, ja, kot če te nekdo vpraša, ne, ker so bila navodila, ampak ker ga dejansko zanima in se je spomnil to vprašati, ker noče, da ti je slabo glede tega v življenju.

10. Ali menite, da avtentično vodenje in/ali miselna prožnost vodij in/ali sledilcev pripomoreta k višji učinkovitosti društva?

Ja, mislim, ja. Saj pravim, brez tega si težko predstavljam, ker potem bi samo vsi zablokirali. Vsekakor je to zelo pomembno in za takšna prostovoljna društva edina pot, da deluje, po mojem, ker drugače se v vsakem primeru, po mojem, nekaj hudo zatakne.

11. Kakšna je organizacija dela v vaši organizaciji? Kako so oblikovane delovne skupine ali področja in kakšna je hierarhija poročanja?

Je še v delu. Želimo, da bi bil organizator oziroma nekdo, ki vodi samo društvo, da deluje ...

Predsednik ali kdo drug?

Ja, recimo, ali pa na ta način, ki se odloča. Lahko bi bil to upravni odbor, ki se odloča, ima društveni elektronski predal čez in se odloča, kateri projekti, kako bo finančno za kaj, koliko se potrebuje ljudi. In potem bi vse te odločitve posredoval koordinatorju. In to bi bila oseba, ki bi dobila v bistvu spisek; novembra imamo teh šest projektov, za tega potrebujemo to, to, to, to, toliko in toliko ljudi, financ, do takrat je rok, za tega imamo tiste specifikacije, in potem bi vsak projekt predala naprej koordinatorju projekta ali mentorju, kakor bi se temu reklo. In ta oseba bi bila odgovorna, da se ta projekt spelje, najti prostovoljce, mislim, v neki bazi, ki bi že bila dana. Pa tudi ta oseba bi prej in potem, najprej bi uvedla prostovoljce, to bi bila glavna naloga, da niso izgubljeni, da vedo, kaj delajo in kaj je namen projekta, kaj so bila navodila od glave društva. In tudi, da bi se kasneje pozanimali, kako jim je bilo, ta feedback. In potem bi ta mentor poročal ali na sestanku ali, če ne bi mogel priti, koordinatorju poročal, pa bi koordinator poročal na sestanku. In enako za vse ostale projekte in da bi se potrudili, da bi bile to čimbolj različne osebe, ker to lahko deluje le, če je dovolj oseb spodaj.

Koordinator je eden ali jih je več?

Koordinator bi lahko bilo več oseb, samo zaenkrat niti enega ne najdemo. Mislim, nekaj so se tri prostovoljke javile, ampak se nekako ni spravilo naprej. Ker tudi ta koordinator bi potem vpisoval naprej vse te projekte v prostovoljstvo.org, organizacije, ki pomagajo pri iskanju prostovoljcev poleg baz, ki jih imamo mi po raznih veganskih skupinah, ki so se nam že javili ali so se na kakšen obrazec vpisali, da bi radi pomagali. Ampak ja, zatakne se pri tem, da ne dobimo dovolj mentorjev, da koordinator ne izvede tega, pa da jaz kot trenutni organizator sem preveč obremenjena in potem česa ne pošljem pravi čas ... Večjo zagnanost bi potrebovali iz tega spodnjega konca, da bi se to začelo izvajati. Tako da zaenkrat je to na žalost še v teoriji, vsekakor pa težimo k temu, da bi enkrat to dosegli.

Če prav razumem koordinator bi poskušal ... torej upravni odbor bi določil kaj se dela, neke splošne usmeritve ali tudi ...

Pravzaprav te odločitve in navodila prenesti v izvajanje.

Ta koordinator je vmes?

Ja, tako.

Kako pa je sedaj v primerjavi z idealnim stanjem?

Včasih, večino časa je to vse v eni osebi, ki včasih bolje spelje, včasih malo pade dol. Ampak to je zelo pogosto v teh družtvih. Verjetno, ko boš govorila z drugimi vodji, bodo enako se pritoževali. Pač to so te prostovoljske organizacije, dokler nimaš kakšnega

zaposlenega. Sploh najbolj je ta, se mi zdi, ta birokracija in to, te bolj duhamorne stvari, tudi če bi jaz izbirala, bi skoraj raje bila na stojnici in delala z ljudmi ali imela, ne vem, en manjši projekt in tistega dobro izpeljala. Ampak vsi deli so pomembni in sploh vodstvo pri taki ... je najbolj pomembno, da zadeva dolgoročno funkcionira, ker saj imamo marsikatero poskuse organiziranja skupinic po Sloveniji pa vse nekako pade v vodo slej kot prej. Se projekti zaustavijo, se ljudje skregajo ali so preutrujeni in enostavno ne zmorejo več, tako da ...

12. Koliko prostovoljcev je trenutno? V ožji in širši skupini?

Težko je reči, za Vegafest, recimo, jih je bilo letos 60, prejšnje leto je bilo 70 ljudi, to je res tisti dogodek, ko pomaga marsikdo. Ampak tako pa ... Dejansko da pomagajo ljudje, ne vem, deset ljudi v mesecu. Kar je premalo. Iz meseca v mesec pa se kakšne od teh oseb zamenjajo, niso vedno iste, kajne.

Koliko zaposlenih in prostovoljcev pa bi si želeli?

Jaz bi si želela ... Dokler ne bodo vse živali neizkoriščane, na prostem, živele svobodno življenje, kot ga želijo, lahko celo Slovenijo zaposlimo. Meni se zdi da res, kot imajo pri Prijateljih životinja, deset zaposlenih, ne vem, če jih imajo še vedno, ampak takrat, ko smo šli k njim, to se mi zdi, za naš obseg dela bi bilo to popolno in projekte bi lahko samo povečali, bolj uspešne naredili in tako, kot je prav. Vsak ima določeno področje, potem prostovoljci pa izvajajo to, ko greš recimo enkrat ali dvakrat na mesec na stojnico in si tam, ne vem, šest ur, na ta način.

Katera pa bi bila ta različna področja?

Recimo Veganski izziv je ena, to, da imaš vedno kuharske delavnice, oni imajo en projekt proti krznu, imajo samo eno osebo, nekdo je računovodja in skrbi za skladišče, nekdo samo kontaktira prostovoljce in potem preverja, če je vse v redu z njimi. Potem Vegafest vsekakor, kakšni Vegafridayi, da bi bili redno po celi Sloveniji, predavanja po šolah bi bilo res dobro izvesti, razne akcije, ki bi bile bolj cestno-aktivistične, ampak še toliko v redu, da bi bile za društvo okej. Pridobivanje financ, razpisov, veliko je področjih, kjer bi lahko delali. Pri njih so se prav predstavili, vsak je povedal, kaj ... Oni imajo samo eno osebo, ki odgovarja na elektronsko pošto in jo posreduje drugim, tajnico. Potem Luka kot predsednik, on sprejema, ima sestanke in se dogovarja glede stvari, tako, tam mi je bilo res zelo všeč ... Tudi pojejo vsak dan skupaj, imajo sicer neko brezvezno minimalno plačo, ampak delajo pa tisto, kar so hoteli kot prostovoljci, ampak so za to vsaj nekaj plačani. Saj pravim, če greš dvakrat na mesec malo na stojnico, to ti je lahko tako: "O, jaz sem pa prostovoljec," ampak če moraš pa vsak dan, če imaš štiri, osem, dvanajst ali pa kolikor se da delati v enem dnevu ur dela, to pa enostavno ni več ... Mislim, slej kot prej se skuriš. In taki ljudje, se mi zdi, da kdorkoli bi bil pripravljen do osem ali pa štiri ure vsak dan, pa se mi zdi, da bi bilo res ... Predvsem pa ti opravljanje, birokracija, tisto, kar je malo zoprno, tisto, kar mogoče ne bi sam od sebe delal, ali pa tudi če uživaš v tem, v urejanju, samo tisto kar je res nujno potrebno za to, da društvo deluje, tista čista osnova, pa se mi zdi, res dobro in edino prav, da bi bili plačani za to. Mislim, mene tudi ne moti, če bi to delala ves čas brezplačno, prostovoljno, ampak od nečesa moraš živeti. In slej kot prej se ti to ne ujema.

Jaz sem se ravno zaradi tega sedaj zaposlila, ker enostavno ni več šlo. Tako da razumem, da je pri ostalih čisto isto.

13. Želite morda še kaj dodati glede te teme?

Se mi zdi, da sva kar veliko ... upam, da boš lahko potegnila kaj smiselnega, ker se mi zdi, da je vse malo raztreseno naokoli in zmedeno, ampak to izhaja verjetno res iz tega, da nikoli nismo bili, da nisem bila usposobljena: "Zdaj boš pa to in to delala." Po sili razmer, situacijsko je nekako šlo v to smer. In tu smo. Po mojem je v večini društev, prostovoljnih, za živali in njihove pravice podobno. Ljudem ni vseeno, začnejo nekaj delati, se zadeva zresni ali pa je bila že prej bolj resna in potem poskušajo delati čim bolje kot lahko. Tako da, to je to. Če je še kakšno vprašanje, pa kar povej.

Hvala.