

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**SENKA LEBAN**



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL:  
ŠTUDIJA PRIMERA ABANKE VIPE**

Ljubljana, junij 2011

SENKA LEBAN

## **IZJAVA**

Študentka Senka Leban izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko doc. dr. Sandro Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.06.2011

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 AVTENTIČNO VODENJE .....</b>	<b>4</b>
1.1 Opredelitev funkcije vodenja .....	4
1.2 Različni vidiki vodenja .....	5
1.3 Avtentično vodenje .....	6
1.3.1 Koncept avtentičnosti .....	8
1.3.2 Opredelitev avtentičnega vodenja .....	8
1.3.3 Značilnosti in razlike med avtentičnim vodenjem in šestimi vidiki vodenja .....	9
1.4 Pregled teorij avtentičnega vodenja .....	11
1.4.1 Razvoj teorij avtentičnega vodenja .....	11
1.4.2 Razlikovanje teorij avtentičnega vodenja od predhodnih teorij .....	12
1.5 Elementi avtentičnega vodenja .....	14
1.5.1 Samozavedanje in samoregulacija .....	15
1.5.2 Pozitivni psihološki kapital in pozitivni moralni vidik .....	16
1.5.3 Lasten pozitiven razvoj .....	16
1.5.4 Procesi vedenja v vodenju .....	16
1.6 Avtentični vodje in vodenje .....	17
1.6.1 Značilnosti avtentičnih vodij .....	17
1.6.2 Sposobnosti avtentičnega vodje .....	19
<b>2 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL .....</b>	<b>20</b>
2.1 Pomen in zmožnosti pozitivnega psihološkega kapitala .....	21
2.2 Koncept pozitivnega psihološkega kapitala .....	21
2.2.1 Samozavest .....	22
2.2.2 Upanje .....	22
2.2.3 Optimizem .....	23
2.2.4 Prožnost .....	24
2.3 Vodenje na pozitivnih psiholoških osnovah .....	25
2.4 Zgledi vodenja na pozitivnih psiholoških osnovah .....	25
2.4.1 Razvoj samozavesti .....	25
2.4.2 Razvoj upanja .....	26
2.4.3 Razvoj optimizma .....	28
2.4.4 Razvoj prožnosti .....	28
2.5 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala .....	29
<b>3 KONCEPTUALNI MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA IN POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA .....</b>	<b>30</b>
<b>4 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA ABANKE .....</b>	<b>32</b>
4.1 Predstavitev Abanke .....	32
4.1.1 Cilji, strateške usmeritve in poslanstvo podjetja .....	32

4.1.2 Družbena odgovornost .....	34
4.1.3 Organizacijska shema podjetja in odvisne družbe .....	35
4.1.4 Lastniška struktura podjetja in finančni podatki .....	37
4.2 Zasnova raziskave in metodologija .....	39
4.3 Analiza podatkov .....	41
4.3.1 Struktura anketirancev .....	41
4.3.2 Avtentičnost vodij .....	43
4.3.3 Pozitivni psihološki kapital v podjetju .....	47
4.4 Vrednotenje dela, prispevki in omejitve dela .....	51
4.5 Priporočila .....	52
<b>SKLEP .....</b>	<b>55</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>58</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model avtentičnega vodenja .....	7
Slika 3: Značilnosti avtentičnih vodij .....	18
Slika 4 : Koraki do avtentičnosti .....	20
Slika 5: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala .....	24
Slika 6: Programi razvoja samozavesti po Banduri .....	26
Slika 7: Smernice za razvoj pozitivnega upanja .....	27
Slika 8: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala .....	29
Slika 9: Model Avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala .....	31
Slika 10: Poslanstvo Abanke .....	34
Slika 11: Organizacijska shema Abanke .....	36
Slika 12: Odvisne družbe in skupaj obvladovana družba Abanke .....	36
Slika 14: Struktura anketirancev po spolu .....	41
Slika 15: Struktura anketirancev po starosti .....	42
Slika 16: Struktura anketirancev glede na izobrazbo .....	42
Slika 17: Struktura anketirancev glede na delovno mesto .....	43
Slika 18: Prikaz avtentičnosti vodij v goriški regiji Abanke .....	44
Slika 19: Prikaz pozitivnega psihološkega kapitala .....	48
Slika 20: Prikaz Rosenbergove lestvice samospoštovanja .....	50
Slika 21: Dejavniki za uspešnost in ugled podjetja .....	51

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Struktura raziskave .....	3
Tabela 2: Značilnosti šestih vidikov vodenja .....	5
Tabela 3: Podobnosti in razlike med avtentičnim vodenjem in šestimi vidiki vodenja .....	10
Tabela 4: Pregled najpomembnejših teorij avtentičnega vodenja .....	11
Tabela 5: Procesi vodenja v vodenju .....	17
Tabela 6: Sposobnosti avtentičnih vodij po Robinu Sharmi, predsedniku podjetja Sharma Leadership .....	19
Tabela 7: Življenjske zgodbe avtentičnih vodij.....	25
Tabela 8: Pristopi za razvoj optimizma po avtorjih.....	28
Tabela 9: Odziv Abanke na finančno krizo in strategija za prihodnost.....	38
Tabela 10: Načrt empirične raziskave magistrskega dela .....	40
Tabela 11: Avtentične značilnosti vodij po posameznih enotah .....	46





## UVOD

Recesija je v današnjem času pereča tema in vodje so še posebej na udaru zaposlenih. Številna podjetja so slabo vodena, imajo kratkoročne cilje in se ne želijo soočiti z realnostjo. Vodje poizkušajo probleme reševati sami in pri tem podrejene pustijo tavati v temi. Rešujejo le simptome problemov, kar je veliko lažje kot, da bi odpravili pravi vzrok, ki je podjetje dejansko privedel v težave. Potrebno se je pravilno soočiti s krizo in sodobni vodje v krizi vidijo priložnost (George, 2009). Vodilni kadri v sodobnih podjetjih spoznavajo, da za uspešno vodenje ni potreben le visok formalni status v organizacijski hierarhiji, ampak vse bolj osebni vidik tistega, ki vodi zaposlene. Zaposleni ne bodo sledili vodji, ki ne investira v svoj osebni razvoj. Ljudje bi radi, da jih vodi nekdo »resničen« (Goffee & Jones, 2006, str. 1), avtentičen vodja z visoko mero integritete, predan trajnemu izboljševanju podjetja, ki se ne boji opolnomočiti sodelavce za doseganje skupnih ciljev. Cooper, Scandura in Schriesheim (2005), navajajo, da je nujno potrebna strategija razvoja avtentičnega vodenja na ravni strateških poslovnih enot podjetij, za čim boljše doseganje zelenih rezultatov in ciljev v podjetju.

V zadnjih raziskavah in trendih s področja vodenja, je vse bolj v ospredju avtentično vodenje, ki izhaja iz najnovejše teorije pozitivnega organizacijskega vedenja. Kot opisujejo Cooper, Scandura in Schriesheim (2005, str. 475–493), se je pozitiven koncept vodenja moral razviti zaradi vse manjše etičnosti v vodenju, na kar so kazali mednarodni primeri, kot so Worldcom, Enron in Martha Stewart. Luthans in Avolio definirata avtentično vodenje kot proces, ki vsebuje značilnosti pozitivne psihologije in dobro razvit organizacijski kontekst, kar se odraža v večjem samozavedanju in samoobvladovanju pozitivnega delovanja vodij in njihovih sledilcev. V gospodarsko neugodnih časih je avtentično, odprto in pošteno vodenje še bolj pomembno (Blausten, 2009). Čeprav obstaja soglasje glede omenjenih vidikov avtentičnega vodenja, obstaja še vedno dilema o elementih avtentičnega vodenja, njegovem merjenju in o učinkih, ki ga ima na uspešnost posameznika in podjetja. Postavljajo se vprašanja o razlikovanju elementov in implementacije avtentičnega vodenja v različnih kulturah ter o razvoju avtentičnega vodenja in doseganju sledenja podrejenih, še posebej pa ali avtentično vodenje vsebuje integriteto in elemente pozitivnega psihološkega kapitala (Walumbwa, Wernsing, Avolio, Peterson & Gardner, 2008).

Konstrukt avtentičnosti so raziskovali že antični grški filozofi. Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, se sprejemati ter ostati to kar smo v resnici. Gre za proces ohranjanja svojih dejanskih vrednot, lastne identitete, prednosti in čustev. Ena pomembnejših značilnosti avtentičnega vodenja je, da vodja predstavlja zgled svojim podrejenim, ki mu želijo slediti. Avtentičnega vodjo poleg ohranjanja samega sebe, visokih moralnih načel in vodenja z zgledom, odlikuje pozitiven psihološki kapital, to so visoka stopnja samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 101–134).

Sodobna teorija organizacije poudarja samozavest, upanje, optimizem in prožnost kot temeljne konstrukte pozitivnega psihološkega kapitala. Luthans, raziskovalec s področja razvoja teorije organizacijskega vedenja in teorije organizacije ter managementa, omenja, da so znanstveniki in praktiki povsem izključevali pozitivni psihološki kapital (Luthans, 2004). Shamir in Eliahu (2005, str. 398) izražata skeptičnost do neločljivega povezovanja avtentičnega vodenja s pozitivnimi psihološkimi resursi. Vendar so pozitivna čustva ključna sestavina procesa razvoja avtentičnega vodenja (Penger, 2006, str. 98). Priporočila sodobnih raziskovalcev avtentičnega vodenja (Yousseff, 2004; Avolio, 2005) kažejo na to, kako lahko pozitivni psihološki kapital razvijemo tako, da z njim dobimo želeno produktivnost, dodano vrednost in ohranitev konkurenčnega položaja podjetja. Na raven celotnega podjetja najbolj vpliva njeno vodstvo in s tem njen vodja, ki na podjetje prenaša lastno identiteto, svoje poglede, stališča in razmišljanja.

**Namen** magistrskega dela je pomagati vodstvu podjetja ugotoviti ali sta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital v podjetju razvita in prepoznana ter v kolikšni meri. Vodstvu podjetja želim podati ugotovitve ali vodje v bančnih enotah vodijo v skladu s konceptom avtentičnega vodenja in ali jih lahko identificiramo kot avtentične, če v podjetju obstajajo. Poleg tega, je moj namen ugotoviti, v kolikšni meri je moč zaznati razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala med zaposlenimi. Vodstvu podjetja, bom na podlagi rezultatov analize, podala priporočila ter smernice za izboljšanje vodenja in s tem skušala vplivati na udejanjenje modela do najvišje stopnje. Prakse iz poslovnega sveta kažejo na to, kako lahko sprememba modela vodenja pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja in konkurenčno prednost podjetja. Namen naloge je prenesti izzive svetovne znanosti v proučevano podjetje in pokazati, kako lahko podjetje s pomočjo obravnavanih konstrukтов veliko pripomore h graditvi lastne pozitivne organizacijske identitete.

**Cilj** magistrskega dela je proučiti problematiko magistrskega dela s pomočjo znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, znanstvenih člankov in spletnih virov, revij in poročil. V skladu z opredeljeno problematiko, je temeljni cilj magistrskega dela analizirati stanje vodenja in zaznavanje razvijanja psihološkega kapitala v izbranem podjetju prek kriterijev obeh proučevanih konstrukтов.

Pri tem so trije podcilji, in sicer:

- prvi podcilj je predstaviti teorijo avtentičnega vodenja, značilnosti in elemente avtentičnega vodenja ter pozitivnega psihološkega kapitala.
- drugi podcilj je razviti konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala ter prek kvalitativne raziskave analizirati ugotovitve o vodenju in pozitivnem psihološkem kapitalu v proučevanem podjetju.
- tretji podcilj je sestaviti vprašalnik za raziskavo in na osnovi analize raziskave analizirati trenutno stanje ter odgovoriti na zastavljena vprašanja.

Sledila bo priprava priporočil, s katerimi želim vodstvo podjetja seznaniti in jim pomagati, da dosežejo višjo stopnjo avtentičnosti vodij, kar bo pripomoglo k večji produktivnosti, dodani vrednosti in konkurenčnosti podjetja. Iz povedanega sledi **glavna teza**, da lahko z udeležanjem razvoja avtentičnega vodenja in razvijanjem pozitivnega psihološkega kapitala, kot sodobna raziskovalna konstrukta na področju vodenja, pozitivno vplivamo tako na rezultate funkcije vodenja kot tudi na področje managementa, zato je smotrno, da se ju integrira v slovenski praksi.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Pri izdelavi teoretičnega dela uporabim **metodo dela** za proučevanje sekundarnih podatkov, to je poglobljen teoretični pregled znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, znanstvenih člankov in spletnih virov s področja avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Uporabljena bo metoda deskripcije, ki pojave opazuje, opisuje, primerja, analizira ter sklepa na povezave. Poleg deskriptivne metode bo uporabljena tudi komparativna metoda, s katero bo izvedena primerjava ugotovitev posameznih avtorjev. Različne ugotovitve bodo združene z uporabo metode kompilacije, ki je postopek povzemanja stališč, sklepov in spoznanj drugih avtorjev. Sledila bo izdelava konceptualnega modela. Empirični del magistrskega dela bo temeljil na kvalitativni analizi raziskovalnega dela, ki je opravljena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki ga obdelam v Microsoftovi zbirki pisarniških orodij in programske opreme za zbirke in ustrezno analiziram. Namen analize je oblikovanje priporočil vodstvu. Struktura raziskave je prikazana v Tabeli 1.

*Tabela 1: Struktura raziskave*

<b>I.</b>	Oblikovanje namena, ciljev, glavne teze in metodologije magistrskega dela	
<b>II.</b>	Izdelava konceptualnega modela za raziskavo	
<b>III.</b>	<b>Teoretični del</b>	Zbiranje literature in virov, priprava orodij za izvedbo raziskave
		Urejanje dokumentacije
		Proučevanje literature
		Analiza dokumentacije z metodami deskripcije, komparacije, kompilacije
<b>IV.</b>	<b>Empirični del</b>	Oblikovanje anketnega vprašalnika
		Izvedba ankete in obdelava podatkov
		Analiza, interpretacija in diskusija rezultatov raziskave
		Oblikovanje priporočil
<b>V.</b>	Oblikovanje sklepnih ugotovitev in zaključek raziskave	

**Strukturo** magistrskega dela sestavljajo štiri poglavja, ki vsebinsko ločeno obravnavajo posamezne konstrukte. V uvodu predstavim proučevano problematiko, opredelim namen in cilj magistrskega dela ter njegovo strukturo. V prvem in drugem poglavju obravnavam teoretični vsebinski sklop obeh obravnavanih konstruktov, avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. V tretjem poglavju, na podlagi teoretičnega dela združim oba proučena konstrukta v konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Četrto poglavje je namenjeno empiričnemu delu, v

katerem na podlagi rezultatov raziskave oblikujem priporočila za vodstvo Abanke Vipe d.d. (v nadaljevanju Abanka). Magistrsko delo zaključim s sklepnimi ugotovitvami.

**Omejitve** magistrskega dela so pri teoretičnem delu vsebinske, časovne narave in metodološke. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo tuje literature in virov predvsem novejšega datuma, to je od leta 2005. Časovne omejitve določajo, da se anketa izvede v prvi polovici leta 2011 in metodološke omejitve, ki so povezane z morebitnim subjektivnim pogledom na problematiko. Omenjene vsebinske omejitve skušam preseči z uporabo različnih virov informacij, subjektivne poglede pa pred zapisom nadgradim z mnenji vodij in sodelavci, ki poznajo obravnavano problematiko. Pri empiričnem delu obstaja časovna in prostorska problematika, predvsem zaradi tega, ker je raziskava omejena le na bančne enote na območju goriške regije. Morda bi bilo v primeru vključitve vseh bančnih enot v Sloveniji moč priti do drugačnih rezultatov, a ne nujno boljših. Pojavlja se vprašanje odkritosti zaposlenih pri izpolnjevanju vprašalnika, obstaja tudi možnost premajhne odzivnosti anketiranih zaposlenih, kar lahko vpliva na vzorec.

## **1 AVTENTIČNO VODENJE**

Vodenje je vplivanje na vedenje in delovanje posameznika in skupine in s tem usmerjanje njihovega delovanja v željeni smeri. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Trenutne razmere od vodij zahtevajo, da se stalno izboljšujejo in premagujejo težavne ovire, pozitivno vplivajo na podjetje, kulturo, klimo in uspešnost (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Za uspešno premagovanje in obvladovanje sodobnih izzivov morajo vodje imeti določeno znanje in zmožnost, da se soočijo s spremembami in jih tudi sprejemajo (Avolio & Gardner, 2005). Izpostavljena je sposobnost podjetja za hitro okrevanje od kriznih situacij in izkazovanja prožnosti, hkrati pa zahtevajo izzivi pomoč zaposlenim pri iskanju smisla in povezanosti na delovnem mestu z izgraditvijo samozavedanja in s pristnim povezovanjem z vsemi zaposlenimi v podjetju (Luthans & Yousseff, 2004). Vodenje zahteva poseben pogled na ohranitev in obnovitev zaupanja, upanja in optimizma.

### **1.1 Opredelitev funkcije vodenja**

Goffee in Jones (2006) pravita, da vodenje predstavlja funkcijo v podjetju kot razmerje med vodjo in njegovimi sledilci. Zajema tri pomembne značilnosti, in sicer, da je situacijsko, nehierarhično in razmernostno. Vodenje je v procesu managementa tista funkcija, ki navzven do članov podjetja sproža in uresničuje zamišljeno korporacijsko strategijo. Prek komuniciranja, timskega dela in motivacijskih vzvodov, udejanja izbrani strukturni model ter narekuje kazalnike za presojanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja prek finančnih in nefinančnih meril.

Vodenje je ključni situacijski dejavnik, ki vpliva na pozitivna čustva, ki omogočajo bolj pozitivne odnose in vedenje podrejenih ter vodenje, zlasti avtentično, prek pozitivne identifikacije vseh zaposlenih (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Vodenje je proces, v katerem ena oseba vpliva na druge zaposlene v podjetju z namenom doseči zastavljen cilj. V teoriji prevladuje splošno stališče, da na pridobivanje položaja vodje in opravljanja njegovih nalog pomembneje vplivajo situacijski dejavniki, vendar tudi vpliva osebnosti ne gre zanemariti. Če so na pridobivanje položaja vodij bolj pomembni situacijski dejavniki, so na drugi strani, na funkcioniranje skupine in opravljanje njenih nalog pomembne vedenjske značilnosti vodij (Goffee & Jones, 2006).

Terry (1993) sposobnost vodenja povezuje z močjo. Vodje na podrejene vplivajo na različne načine in pri tem uporabljajo različna sredstva moči. Na podlagi izvorov moči so oblikovali več tipov moči, ki so lahko osebno ali situacijsko pogojene, izvor so lahko položaj, možnost za nagrajevanje in kaznovanje, znanje in informiranost ter privlačnost osebnosti (Terry, 1993). Nekateri uporabljajo moč nagrajevanja in prisile, so bolj zahtevni in ukazovalni, drugi bolj vplivajo na motivacijo, uresničevanje nalog ter uporabljajo strokovno moč in moč informiranja. Na uporabo različnih vrst moči vplivajo osebne značilnosti vodje, naloge in cilji podjetja, odnosi v njej ter tradicija in pojmovanja, ki so vezana na določeno kulturo.

## 1.2 Različni vidiki vodenja

Podjetja potrebujejo vodje, ki znajo voditi z namenom, vrednotami in integriteto. Vodje morajo biti učinkoviti, delovati v dobro vseh, znotraj in zunaj podjetja. Pomembna je njihova nagnjenost k izboljšavam, inovacijam in napredku, kar je ključnega pomena za doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Tabela 2 kaže opredelitev 6 različnih vidikov vodenja (Terry, 1993).

*Tabela 2: Značilnosti šestih vidikov vodenja*

Vidik vodenja	Značilnosti
Timsko vodenje	Timsko vodenje poudarja, da lahko vsak posameznik pridobi zmožnosti za razumevanje in obvladovanje skupine, v kolikor je bil izobražen in v kolikor je pridobil ustrezne vodstvene spretnosti. Osnovni element timskega vodenja je analiza ravni uspešnosti zaposlenih v podjetju ter usklajevanje te ravni s stilom vodenja, z namenom izboljšanja uspešnosti zaposlenih. Obstajata dve teoriji timskega vodenja, in sicer strukturirano in nestrukturirano. Glavna razlika je v pristopu, saj pri strukturirani teoriji vodja dosega želene rezultate s tem, da dela za svoje podrejene in pri tem različne posameznike v skupini obvladuje na podoben način. Nestrukturirano timsko vodenje pojasnjuje predvsem majhne skupine, ki združujejo strokovnjake z različnih področij.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vidik vodenja	Značilnosti
Funkcionalno vodenje	Pomeni pristop, ki je strogo hierarhičen, vključuje vse funkcije v podjetju in določa, kdo od zaposlenih opravlja določeno delo. Vodje so izbrani in oblikovani glede na določene in trenutne razmere ter ocenjeni po svoji zmožnosti, da maksimizirajo institucionalno ali nacionalno korist. Podjetja z velikim birokratskim načinom vodenja, po tej teoriji zahtevajo pristop, ki je drugačen od timskega in osebnega vodenja, saj bi tako vodenje v podjetju, delovalo preveč omejeno, ker ne bi upoštevali stroge hierarhije in razdelitve delovnih nalog.
Politično vodenje	Zajema vodenje, ki je pogojeno z močjo in se ne prilagaja spremembam, ampak jih ustvarja. Obstajata dve teoriji, in sicer uveljavljanje volje vodje in uveljavljanje volje sledilcev. Po prvi teoriji so politični vodje tisti, ki so osredotočeni na dolgoročne cilje, imajo sposobnost združevanja kar pozitivno vpliva na celotno podjetje. Po drugi teoriji pa vodja opolnomoči svoje sledilce in s tem omogoči izpolnjevanje različnih ciljev. Take vodje najdemo predvsem v podjetjih, ki spodbujajo opolnomočenje zaposlenih in participativni management.
Vizionarsko vodenje	Vizionarsko vodenje omogoča posameznikom jasen vpogled v določeno tematiko. Razumejo, kaj se od njih pričakuje ter kako in na kakšen način naj to dosežejo. Obstajata dve teoriji, in sicer vsebinsko vizionarsko vodenje in procesno vizionarsko vodenje. Prva teorija vizionarskega vodenja predstavlja vizijo, ki je osrčje vodenja in presega politične in druge interese, ne omejuje kreativnosti in novih sprememb. Tak vodja oblikuje nove sinergije, ponuja nove usmeritve in iskreno zagovarja svoja stališča in mnenja. Procesno vodenje je osredotočeno na prilagajanje vodje na nova pravila in spremembe v strukturi podjetja.
Etično vodenje	Etično vodenje vključuje etiko kot element vodenja. Obstajata dve teoriji, to sta intrinzična teorija etičnega vodenja in ekstrinzična teorija etičnega vodenja. Prva teorija je osredotočena na to, da vodenja, ki ni etično, nikakor ne moremo definirati kot vodenje. Z etične perspektive dobre vodstvene sposobnosti vključujejo zavedanje vodje, da deluje etično, da so mu jasni etični principi, da ustvarja in uporablja vodstvene strategije z namenom spodbujanja podrejenih za doseganje višje ravni etičnosti. Ekstrinzična teorija loči med etičnim in neetičnim vodenjem. Vodje se razlikujejo v različnih kulturah in družbah po stilu vodenja, na katerega močno vpliva njihovo obnašanje in vpliv na sledilce.

*Vir: R. W. Terry, Authentic leadership Courage in Action, 1993.*

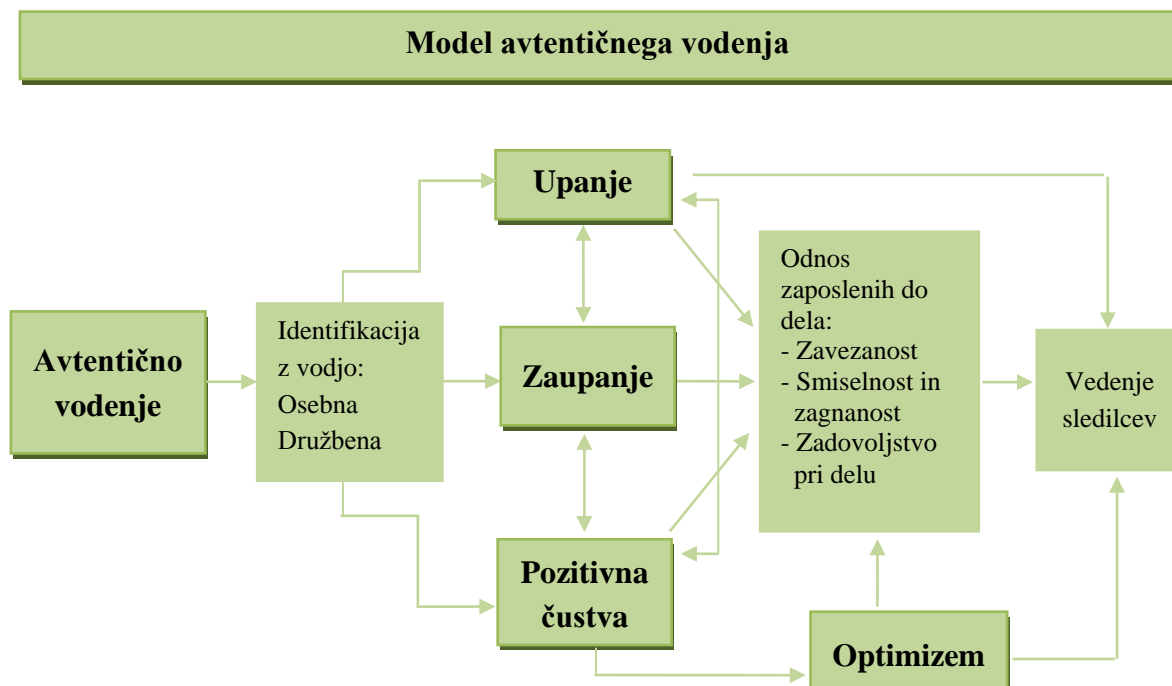
### 1.3 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, vrednotami in prepričanji. Pri tem gre za širjenje vrednot preko delovanja kot vzor zaposlenim v podjetju ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti. To je temeljni izvorni konstrukt novega načina vodenja, ki zagotavlja pogoje za višjo stopnjo zaupanja. Zaposlenim je v pomoč, da razvijejo svoje prednosti, da so bolj pozitivno naravnani, da razširijo svoje mišljenje, dodajo pomen svojim odločitvam in izboljšajo svoje delo in učinek celotnega podjetja. (Avolio et al., 2004, str. 805–817).

Avtentično vodenje je dolgotrajen in kontinuiran proces, saj se elementi avtentičnosti skozi življenje posameznika oblikujejo in spreminjajo. Vsak ima pravico postati avtentičen vodja tako, da je zvest samemu sebi. Avtentičen vodja ne kopira drugih, globoko v sebi se zaveda, da lahko samo z izvirnostjo in originalnostjo na dolgi rok doseže želeni rezultat v podjetju in v privatnem življenju. Avtentično vodenje je vodenje z namenom, vrednotami in integriteto. Sodobni avtentični vodje so pri zaposlenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo. Posledično zaposleni dosežejo maksimalno učinkovitost in tako pripomorejo k večji uspešnosti podjetja. Vodja ima čast, da služi sodelavcem z zgledom, saj so mu izkazali zaupanje in ga pooblastili za etično vodenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 53).

Slika 1 prikazuje model avtentičnega vodenja, ki pripomore k boljšemu razumevanju procesa poslovanja vsakega sodobnega podjetja, preko katerega avtentično vodenje deluje na odnose in vedenje njihovih podrejenih. Model že na začetku podaja pozitivno vlogo čustev in zaupanja, kar ima osrednjo vlogo pri procesu avtentičnega vodenja. Iz modela razberemo, kako lahko okrepimo vmesne spremenljivke, ki temeljijo na šoli pozitivnega organizacijskega vedenja (Avolio et al., 2004). Avolio (2004) poudarja pomen pozitivnega psihološkega kapitala, konstrukta pozitivnih čustev v procesu vodenja. Pozitivna čustva so pomembna sestavina procesa avtentičnega vodenja.

Slika 1: Model avtentičnega vodenja



Vir: Povzeto po B. J. Avolio et al., *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors*, 2004.

### **1.3.1 Koncept avtentičnosti**

Avtentično vodenje je relativno nov koncept vodenja, ki se je v začetku 21. stoletja razvil kot odgovor na vsesplošno krizo v svetu. Nov vzorec vodenja odgovarja na pomanjkanje etičnosti in integritete v poslovnem svetu ter skuša ponuditi nasprotje zavajajočemu načinu vodenja z osredotočanjem na konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja (Dimovski, 2009, str. 102). Proučevanje novega načina vodenja je pomembno za doseganje uspešnosti podjetja, preko vzpostavljanja temeljnega zaupanja, upanja, optimizma in prožnosti vseh zaposlenih, ključno pa je razvijanje avtentičnega vodenja (Peterson & Luthans, 2003, str. 26–28). Avtentično vodenje je koncept, za katerega je zanimanje vse večje. Pojavlja se kot odgovor na različna negativna dogajanja v poslovnem svetu, ki so vnesla nezaupanje in nezadovoljstvo v vodje podjetij. Pojem avtentičnosti ima v literaturi (George 2009; Shamir & Eilam, 2005; Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005) različne definicije, vendar imajo vse skupne ključne značilnosti, ki določajo, kakšen naj bi bil avtentičen vodja.

Koncept avtentičnosti ima korenine v starogrški filozofiji. Bistvo avtentičnosti je poznati samega sebe, se sprejeti in se ohranjati takšnega, kot smo. Zato ne moremo za posameznika reči, da ni avtentičen, ampak lahko govorimo le o njegovi stopnji avtentičnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Bolje kot sprejemati avtentičnost kot koncept, je spoznati, da je avtentičnost element ponavljanja, kar pomeni, da čim bolj, ko zaposleni ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, tem bolj avtentični so (Copper, Scandura & Schriesheim, 2005).

V skladu z Avolijem in soavtorji (Luthans, Avolio, 2003; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May, 2004; Copper, Scandura, Schriesheim, 2005) razumemo avtentično vodenje kot temeljni konstrukt, ki lahko ponotranji transformacijsko in etično vodenje, oblikovano za razvoj vodenja v sodobnih podjetjih. Luthans in Avolio (2003) definirata koncept avtentičnega vodenja kot proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških zmožnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar pripelje do večjega samozavedanja in samoobvladljivega pozitivnega obnašanja s strani vodje in ostalih posameznikov. Vse skupaj pa spodbuja samostojen in pozitiven razvoj.

### **1.3.2 Opredelitev avtentičnega vodenja**

Definicija avtentičnega vodenja govori o modelu vodje, ki posluje pregledno in etično, spodbuja informacije in ideje sledilcev ter jih upošteva pri odločanju (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, str. 423). Chan, Hannah in Gardner (2005, str. 3–8) ugotavljajo, da se opredelitve o avtentičnem vodenju razlikujejo zaradi različnih zornih kotov gledanja o avtentičnem vodenju. Northouse (2009, str. 207) govori o treh pogledih na avtentično vodenje, kot so notranji vidik vodje, razvojni vidik vodje in vidik medosebnih odnosov vodje. Notranji vidik se osredotoča na vodje in kaj se dogaja z njihovo osebnostjo in



čustvi. Zagovornika omenjenega vidika sta Shamir in Eilam (2005), ki sta definirala avtentične vodje na podlagi človeških značilnosti in kako so njihove značilnosti povezane z njihovimi dejanji (Shamir & Eilam, 2005, str. 396–397).

Avtentično vodenje ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja prevzeti, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102). Avtentično vodenje je večdimenzionalen konstrukt, ki vsebuje več kot le zvestobo samemu sebi. Walumbwa in kolegi so povzeli dosedanje definicije avtentičnega vodenja in jih izoblikovali naprej kot vzorec obnašanja vodje, ki temelji na spodbujanju pozitivne psihološke zmogljivosti in pozitivnega etičnega načela, kar stimulira vodje, da dosežejo večje samozavedanje, ponotranji moralni vidik, priskrbi uravnoteženo vrednotenje ter omogoči transparentne odnose, s čimer pomaga sledilcem spodbuditi lasten pozitivni razvoj. V definiciji so navedeni štirje različni elementi, ki tvorijo jedro avtentičnega vodenja, to so samozavedanje, ponotranjeni moralni vidik (samoregulacija), uravnoteženo vrednotenje in transparentni odnosi (Walumbwa et al., 2008, str. 90–96).

Zakaj se posveča toliko pozornosti temu področju vodenja in da bi v celoti razumeli vzroke za nastanek avtentičnega vodenja, je potrebno opozoriti na pojme neuspeha izvršne avtentičnosti, kar pomeni, poslabšanje morale med izvršnimi voditelji. Taki voditelji so pozabili, da če je nekaj legalno, ne pomeni, da je tudi prav (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown & Evans, 2006, str. 70). V svetu so se pojavili različni škandali povezani z neetičnim ravnanjem vodij, ki so vznemirili dogajanje na svetovnih trgih. Priča smo bili škandalu v primeru Enron corp., Arthur Andersen in WorldCom Inc. (Luthans, 2004). Njihova strategija ni temeljila na dolgoročnosti in etičnosti ter niso bili v sinergiji s preostalimi dejavniki, ki so določali predhodne konkurenčne osnove. Na ta način so izgubili zaupanje zaposlenih, dober odnos s kupci in navsezadnje tudi z lastniki podjetja. Slabosti, ki jih tak način prinaša so izguba konkurenčne pozicije in korporacijskega ugleda.

### **1.3.3 Značilnosti in razlike med avtentičnim vodenjem in šestimi vidiki vodenja**

Avtentično vodenje razumemo veliko bolj jasno v kolikor ga lahko primerjamo z drugimi vidiki vodenja. Čeprav predstavlja čisto nov koncept v načinu vodenja, zajema določene karakteristike iz vsakega posameznega stila vodenja. Avtentičnost pri vodenju opisuje vodje, ki imajo zmožnost, da učinkovito zaznavajo informacije o sebi, kot so vrednote, prepričanja, čustva in zmožnost, da uravnavajo svoje obnašanje pri vodenju v skladu s svojim pravim jazom in jasno osebno identiteto (Chan, Hannah & Gardner, 2005). Dimovski et al. (2009) so mnenja, da je avtentično vodenje drugačno od drugih vidikov vodenja predvsem v tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ampak izpostavlja osebnost vodje, ki naj bi sledila svojemu značaju. Biti avtentičen torej pomeni, da je vodja naraven, izviren in ne kopija drugih (Shamir & Eilam, 2005, str. 396).

Avtentičnost ne vključuje upoštevanja drugih, zato se tega pojma ne sme zamenjati s pojmom pristnosti ali iskrenosti, ki vključuje tudi odnos z drugimi, medtem, ko je

avtentičnost strogo introvertirana. Pristnost pomeni mero iskrenosti, s katero je posameznik predstavljen drugim, ne pa v kolikšni meri je res takšen kot je (Avolio & Gardner, 2005, str. 319–321). Avtentičnost, kot pojem ne vključuje pozitivnega, etičnega ali moralnega obnašanja, čeprav mu ga avtorji avtentičnega vodenja neločljivo pripisujejo. Avtentičnost je usklajenost obnašanja posameznika z njegovimi notranjimi vrednotami, stališči in prepričanji (Shamir & Eliahu, 2005, str. 396).

Tabela 3 prikazuje podobnosti in razlike med avtentičnim vodenjem in šestimi vidiki vodenja. Razvidne so podobnosti med avtentičnim vodenjem in vizionarskim vodenjem, ker se oba načina vodenja osredotočata na dobrobit zaposlenih, iskrenost in oblikovanje jasne vizije.

*Tabela 3: Podobnosti in razlike med avtentičnim vodenjem in šestimi vidiki vodenja*

<b>Vidik vodenja</b>	<b>Podobnost</b>	<b>Razlika</b>
Osebno vodenje	Karizmatičnost vodje, želja po vodenju, potencial za vodenje.	Vodenje je prirojeno.
Timsko vodenje	Moč povezovanja in obvladovanja skupine	Vodja dela za zaposlene, vodenje prehaja iz ene osebe na drugo.
Funkcionalno vodenje	Vodenje je del večjega sistema.	Hierarhičen pristop, vodje ocenjeni po zmožnosti, da maksimizirajo svoje koristi v prid podjetja.
Politično vodenje	Vodenje je usmerjeno in osredotočeno na dolgoročne cilje, vzpodbujanje in opolnomočenje zaposlenih. Vodenje ustvarja spremembe.	Vodja, ki spremembe ustvarja so lahko tudi negativne.
Vizionarsko vodenje	Vodja ima jasno vizijo, iskreno zagovarja svoja stališča, oblikuje sinergije med zaposlenimi. Zaposleni razumejo, kaj od njih vodja zahteva.	Eksplisitno vizionarsko vodenje ne vključuje etike kot ključne komponente vodenja.
Etično vodenje	Vključuje etiko kot element vodenja.	Ni natančne opredelitve kaj je neetično vodenje.

*Vir: R. W. Terry, Authentic leadership: Courage in Action, 1993.*

Avolio et al. (2004) menijo, da je avtentično vodenje konstrukt, ki vključuje transformacijsko in etično vodenje. Določene podobnosti zaznamo v političnem vidiku vodenja, saj oba načina vodenja vključujeta spremembe in so taki vodje usmerjeni v dolgoročne cilje. Najmanj podobnosti je med avtentičnim vodenjem in funkcionalnim vodenjem. Za avtentično vodenje je značilno, da ni hierarhično. Vodje pri svojem delovanju skušajo maksimizirati korist vseh udeležencev. Razlika se kaže tudi med avtentičnim vodenjem in osebnim vodenjem. Izključevalna teorija osebnega vodenja temelji na predpostavki, da je vodenje prirojeno, dostopno le redkim posameznikom.

Gardner in Schermerhorn (2004) navajata, da je avtentično vodenje oprijemljiv koncept, ki ga lahko realizira vsak vodja. Avolio in Gardner (2005) menita, da je ključna razlika med

avtentičnim vodenjem in ostalimi oblikami vodenja to, da avtentični vodje delujejo po principu lastnega samozavedanja in samoregulacije. Gardner in Schermerhorn (2004) navajata, da samozavedanje vključuje vedenje posameznika o njegovih čustvih, vrednotah in prepričanjih ter točni oceni slabosti in prednosti.

## 1.4 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Teorije vodenja, ki so nastale v preteklem stoletju se niso osredotočale na bistvene temeljne procese, ki privedejo v razvoj ciljnega vodenja. Razvoj avtentičnega vodenja je v razvoju teorij organizacijskega vedenja novo področje, ki se je začelo širiti z razvojem šole pozitivnega organizacijskega vedenja (Luthans & Yousseff, 2004).

### 1.4.1 Razvoj teorij avtentičnega vodenja

Razvoj teorije avtentičnega vodenja vključuje kompleksne procese. V praksi je moč teorijo udejanjiti le s programom usposabljanja. Avtentično vodenje je proces, preko katerega vodje in zaposleni pridobijo samozavedanje in vzpostavijo odprte, zaupne in pristne odnose, na katere lahko vplivamo le delno in jih s pomočjo usposabljanja tudi oblikujemo (Avolio, 2005). Najpomembnejše teorije in raziskave s področja avtentičnega vodenja prikazujem v Tabeli 4.

*Tabela 4: Pregled najpomembnejših teorij avtentičnega vodenja*

Leto	Avtor-ji	Prispevek	Izveček prispevka
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May	Pozitivno modeliranje	Osredotočanje na samozavedanje in samoregulacijo vodij in sledilcev, manj na pozitivna psihološka stanja. Avtentični vodje širijo skupne kognitivne vedenjske vzorce v okviru razmerja vodja-sledilec in preko vseh članov v podjetju. Pozitivno modeliranje je proces osebne identifikacije na ravni vodja-sledilec.
2005	Sparrowe	Avtentično vodenje in samopripovedni pristop	Avtentičnost ni le stanje posameznika, nujno se kaže v odnosu do drugih. Teorija identitete in hermenevtična filozofija.
2005	Avolio, Gardner	Razvoj avtentičnega vodenja: pozitivna teorija vodenja	Pozitivni elementi teorij vodenja: transformacijsko, karizmatično, duhovno, uslužno. Elementi avtentičnega vodenja: pozitivni psihološki kapital, pozitivna moralna perspektiva, samozavedanje in samoregulacija.
2005	Ilies, Morgeson, Nahrgang	Avtentično vodenje in pozitivno vedenje	Elementi avtentičnosti in proces avtentičnega vodenja in sledenja preko grajenja identitet. Opredeljuje vpliv pozitivnih čustev, vpetosti v družbeno okolje, sposobnosti vodij in sledilcev, osebnega razvoja in
2005	Cooper, Scandura, Schriesheim	Teorija avtentičnega vodenja, razvoj vodenja	Kritiki modela Avolia in sodelavcev (2004). Potrebno definirati vse vidike avtentičnega vodenja in začrtati smernice bodočega raziskovanja te teorije.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor-ji	Prispevek	Izvleček prispevka
2005	Shamir, Eilam	Psihološka teorija o avtentičnosti – pristop življenjskih zgodb	Model temelji na pristopu življenjskih zgodb. Avtentično vodenje ni definirano kot stil vodenja. Avtorja izražata skrb glede širine začetnih pojmovanj avtentičnega vodje, avtentičnega vodenja in razvoja avtentičnega vodenja.
2005	Eagly	Skladnost vlog avtentičnega vodje	Avtorica razišče nekatere mejne pogoje za teorijo avtentičnega vodenja. Problem relacijske avtentičnosti in vzrokov za neuspeh.
2006	Harvey, Martinko, Gardner	Pomen pripisovanja	Podobnost modela avtentičnega vodenja s prejšnjimi modeli vodenja. Poudarek na transparentnosti in subjektivnem zaznavanju vedenja.
2006	Jensen, Luthans	Avtentični podjetniki	Zaznavanje avtentičnih podjetnikov s strani njihovih podrejenih vpliva na zadovoljstvo pri njihovem delu, pozitivnem odnosu in veselju do dela ter pripadnosti zaposlenih organizaciji.
2007	Fields	Zaznavanje avtentičnosti vodje	Ocenjevanje avtentičnosti vodje preko vpliva na sledilce, ki ocenjujejo vodje o usklajenosti vedenja z njegovimi vrednotami. Avtor povzema model utečenega povprečja dejavnikov (Kenny, 1991). Dejavniki modela vplivajo na soglasje o zaznavanju vodje in zanesljivosti zaznavanja.
2007	George	Univerzalnost avtentičnega vodje	Kvalitativna raziskava z intervjujem, kjer avtor pokaže, da avtentični vodje nimajo splošnih značilnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. Uspešen avtentičen vodja se ne rodi, razvija se skozi celo življenje, kar lahko vsak s proaktivnim vlaganjem v razvoj doseže vsak posameznik.
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson	Merila avtentičnega vodenja	Raziskava na petih različnih neodvisnih vzorcih v različnih državah. Raziskovalni model se osredotoča na samoregulacijo in samozavedanje, pozitivni psihološki kapital vidijo kot spodbujevalec razvoja avtentičnega vodenja, ne pa kot ključno komponento. Razvili vprašalnik, ki vključuje merila, ki loči avtentično vodenje od drugih teorij vodenja. Rezultati potrdili pozitivno povezavo med avtentični vodenjem in uspešnostjo zaposlenih.
2009	Gardner, Fischer, Hunt	Avtentično vodenje in emocionalno delo	Model emocionalnega vodenja in avtentičnosti. Izražanje čustev avtentičnega vodje je institucionalno in izraženo spontano.

*Vir: Prirejeno po S. Penger et al., Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji, 2009.*

## 1.4.2 Razlikovanje teorij avtentičnega vodenja od predhodnih teorij

V devetdesetih letih je Rost vzpostavil pojem postindustrijskega vodenja, ki tradicionalno organizacijsko strukturo nadomešča s konceptom izmenjave med vodjo in zaposlenimi. Zaposleni se pogajajo drug z drugim za vzdrževanje skupnih ciljev in ustvarjanje optimalnih pogojev za njihovo doseganje. Pearce v svojem konceptu deljenega vodenja poleg poudarjanja enotnosti, ohranja mesto tudi za tradicionalne vodje. Pri tem modelu

lahko vsak zaposleni kadarkoli sam vzpostavi različne načine vodenja (Moss, Dowling & Callalan, 2009, str. 8–10). Sodobne teorije vodenja, kot so transformacijsko, strežniško, karizmatično in spiritualno vodenje, kot osrednjo sestavino vključujejo vizijo (Bryant, 2003). Avtentično vodenje lahko vključuje transformacijsko, karizmatično, strežniško, spiritualno ali druge oblike pozitivnega vodenja. Vendar je v nasprotju s transformacijskim vodenjem, avtentično vodenje lahko ali pa tudi ni karizmatično (George, 2003).

Glavna razlika med teorijo avtentičnega vodenja in ostalimi teorijami vodenja je, da je avtentično vodenje bolj generično in predstavlja temeljni konstrukt, ki pomeni oblikovanje osnove za tisto, kar določa druge oblike pozitivnega vodenja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Avolio (2004) je z definiranjem avtentičnega vodenja kot temeljnega konstrukta, želel bolje pojasniti nekatere procese temeljnih sestavin, kot je samozavedanje, na katerih temeljijo vse pozitivne oblike vodenja (Gardner & Schermerhorn, 2004). Na te procese se osredotočajo s ciljem razumevanja in pojasnitve, kako najbolje razviti način vodenja, ki bo krepil trajno uspešnost in pripomogel k oblikovanju identitete sodobnega podjetja. V nadaljevanju magistrskega dela proučujem podrobnosti in razlike med teorijo avtentičnega vodenja in ostalimi sodobnimi teorijami vodenja.

#### 1.4.2.1 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje temelji na tem, da se odnos med vodjem in zaposlenimi gradi na socialni bližini in pristnosti. Z zagotavljanjem podpore, vzbujanjem občutka pomembnosti in zaželenosti ter s spodbujanjem pozitivne klime vodje pripomorejo k večji produktivnosti zaposlenih (Kanjuo-Mrčela & Vrčko, 2007). Karizma, ustvarjanje vizije, intelektualna stimulacija, upoštevanje individualnih potreb, so glavni elementi transformacijskega vodenja. Transformacijsko vodenje gradi na spodbujanju kreativnosti zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam (Fry, 2003). Raziskave so pokazale, da transformacijsko vodenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo delovno učinkovitost. Transformacijski vodje morajo imeti jasno zavedanje in razumevanje svojih čustev.

Da bi lahko opazili razliko med avtentičnim vodenjem in transformacijskim vodenjem, moramo upoštevati, da so transformacijski vodje optimistični, razvojno usmerjeni, polni upanja in imajo visok moralni značaj (Fry, 2003). Vse navedene značilnosti transformacijskega vodje se izražajo tudi pri avtentičnem vodji. Transformacijski vodja mora biti avtentičen, vendar ni nujno, da je avtentičen vodja tudi transformacijski (Kark, Shamir & Chen, 2003). Glavna razlika med njima je, da imajo avtentični vodje zasidrano lastno globoko zavedanje sebe. Z dejanji in besedami pogostokrat svoja načela, vrednote in etiko prenašajo na druge zaposlene. Transformacijski vodje imajo smisel za združevanje obeh vidikov vodenja in sposobnost, da s svojo pozornostjo za potrebe zaposlenih, spremenijo druge in podjetje (Kark et al., 2003).

#### 1.4.2.2 Karizmatično vodenje

Karizmatično vodenje združuje vedenjske, socialne in atribucijske poglede (Fry, 2003). Od ostalih oblik vodenja se karizmatično vodenje razlikuje v določanju vizije, občutljivosti za okolje, v katerem delujejo karizmatični vodje in v nekonvencionalnosti vedenja. Tako na primer v vedenjski teoriji karizmatičnega vodenja pozornost ni posvečena samozavedanju in samoregulaciji vodje in podrejenih. Značilnosti karizmatičnih vodij so vizija, komunikacija, impresivni management in opolnomočenje (Conger & Kanungo, 1998). Pozitivna stran karizmatičnega vodje predstavlja socialna moč, ki je usmerjena k opolnomočenju podrejenih. Kot negativno pa se takšno vodenje kaže v osebni moči vodje, ki je osredotočen sam nase.

Glavna razlika med avtentičnim in karizmatičnim vodenjem je, da avtentični vodje vplivajo na samozavedanje svojih podrejenih v smislu vrednot in morale, medtem ko njihovo delovanje temelji bolj na njihovem značaju, osebnih primerih, identiteti in predanosti, kot pa na inspiracijskih pozivih ali dramatičnih predstavitev (Ginzel, Kramer & Stutton, 2004). Karizmatični vodja retoriko uporablja za prepričevanje in mobiliziranje zaposlenih, avtentični vodja pa k delovanju spodbuja z ustvarjanjem smisla in s pozitivno grajeno družbeno stvarnostjo za sebe, svoje zaposlene in podjetje (Fry, 2003).

#### 1.4.2.3 Strežniško vodenje in spiritualno vodenje

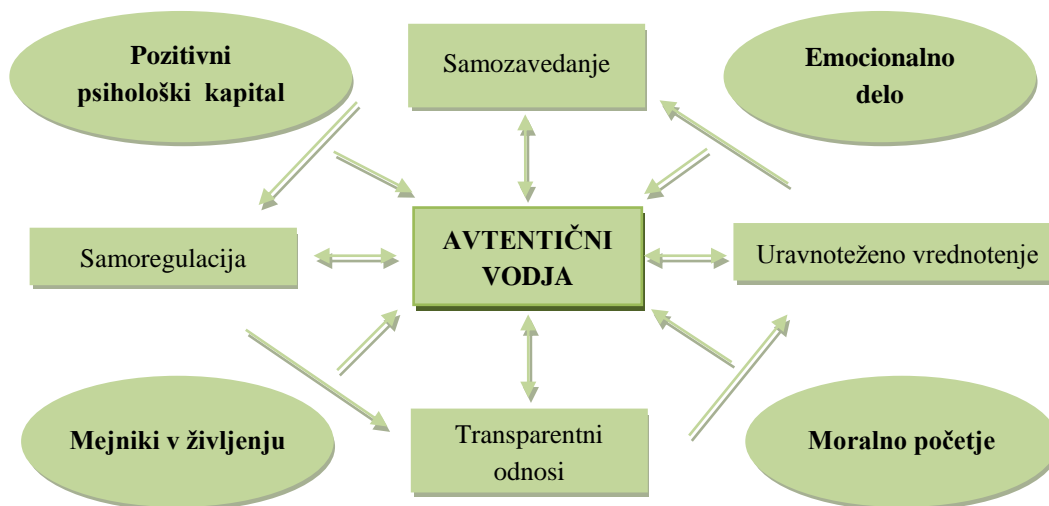
Teorija vključuje eksplicitno ali implicitno spoznanje vloge samozavedanja in samoregulacije vodje. Avtorji avtentičnega vodenja, snov za razpravo o samozavedanju in samoregulaciji črpajo iz literature o pozitivni in socialni psihologiji, medtem, ko teoretiki strežniškega vodenja, vključujejo razprave o zavesti, zavedanju, empatiji, konceptualizaciji in viziji vodje (Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004). Fry (2003) meni, da strežniška oblika vodenja vključuje razumevanje vloge samozavedanja vodje, ki se osredotoča na vizijo, vrednote in odnose, ki jih lahko označimo kot altruistična verovanja in spoznanja. Skupno avtentičnemu vodenju in spiritualnemu vodenju so osredotočenost na integriteto, pogum, upanje, zaupanje, vztrajnost in prožnost (Fry, 2003).

### **1.5 Elementi avtentičnega vodenja**

Definicija avtentičnega vodenja vključuje ključne elemente, ki vplivajo na razvoj avtentičnega vodje, in sicer samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Avtentični vodje se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja, lastnih in tujih vrednot, moralnih vidikov, znanja in prednosti ter konteksta, v katerem delujejo. So samozavestni, polni upanja, optimizma, prožnosti ter moralnega značaja (Avolio et al., 2004). Samozavedanje in samoregulacija sta elementa avtentičnega vodenja (Gardner et al., 2005, str. 345–346), ki skupaj s pozitivnim psihološkim kapitalom

in lastnim pozitivnim razvojem tvorita jedro za razvoj avtentičnega vodenja (Dimovski et al., str. 122–123). Slika 2 prikazuje elemente avtentičnega vodenja.

Slika 2: Elementi avtentičnega vodenja



Vir: Prirejeno po P. Northouse, *Leadership: Theory and practise*, 2009, str. 206.

### 1.5.1 Samozavedanje in samoregulacija

Samozavedanje in samoregulacija sta osnovna elementa avtentičnega vodenja. Samozavedanje je proces, v katerem posameznik kontinuirano razume svoje lastno psihično stanje, prednosti, vrednote, čustva, prepričanja in lastna hotenja. Avolio in Gardner (2005) definirata štiri elemente samozavedanja, kot pristop k razumevanju samozavedanja vodje, in sicer vrednote, čustva, identiteto in cilje. Samozavedanje nastane takrat, ko se posameznik zaveda svoje lastne identitete, kar mu omogoča obstoj v okolju, v katerem deluje (Dimovski et al., 2009a, str. 120). Vrednote avtentičnih vodij so oblikovane skozi njihova prepričanja, ki so si jih izoblikovali skozi opazovanje samega sebe (George, 2004, str. 24–26). Vodje, ki imajo izoblikovane vrednote, so v nepredvidljivih situacijah bolje pripravljene na odločitve, pritiski iz zunanjega okolja jim ne pridejo do živega (George, Sims & Gergen, 2007, str. 87). Schlenker (v Gardner et al., 2005, str. 350–352) definira identiteto kot teorijo posameznika, ki opisuje, povezuje in pojasnjuje njegove bistvene značilnosti, lastnosti in izkušnje.

Avtentično vodenje je preko osebne identitete vodje in socialne identitete podjetja pozitivno povezano s sledilci. Odnos med vodjo in sledilci pa je potrebno nenehno graditi, in sicer na zaupanju, upanju in pozitivnih čustvih (Avolio et al., 2004). Čustva so pomemben del avtentičnega vodenja. Ljudem dajejo ključne informacije o sebi, o drugih ljudeh ter o podjetju. Pomembna so pri razvijanju prilagodljivih reakcij na nepredvidljive situacije, ki se lahko zgodijo v podjetju. Avtentični vodja s svojim pozitivnim vedenjem in čustvi, pozitivno vpliva na dobro počutje sledilcev in zagotavlja visoko motiviranost v podjetju (Avolio et al., 2004, str. 812). Cilji avtentičnega vodje so povezani z dojemanjem

samega sebe in predstavljajo njegov trenutni položaj. Pred drugimi se želi prikazati v najboljši luči, kar lahko povežemo z motivom samoizboljšave. Avtentični vodja teži k lastnemu napredku in napredku svojih sledilcev, hkrati je motiviran s cilji samopotrjevanja. V želji po samoizboljšanju si prizadeva razumeti, kaj so slabosti in kvalitete, da bi lažje uresničil želeno samopodobo (Gardner et al., 2005).

### **1.5.2 Pozitivni psihološki kapital in pozitivni moralni vidik**

Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj imata pomembno vlogo pri procesih samozavedanja in samoregulacije, saj ju okrepita. Pomembna je njuna vloga pri pozitivnem ustvarjanju avtentičnih sledilcev. Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja, to je samozavest, optimizem, upanje in prožnost, kot osrednje resurse avtentičnega vodje (Luthans & Avolio, 2003, str. 244–255). V kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom in določenimi dogodki ta pozitivna psihološka stanja okrepijo samozavedanje in samoregulacijsko vedenje vodje, kot del procesa lastnega pozitivnega razvoja. Pozitivne psihološke kapacitete imajo ključno vlogo pri razvijanju posameznikov, timov, učečih se organizacij s ciljem uresničevanja trajnega zmagovalnega položaja (Avolio & Gardner, 2005).

### **1.5.3 Lasten pozitiven razvoj**

Ko sledilci v procesu neposrednega vpliva svojega vodje, ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih dejanskih in bodočih zmožnosti spreminja. Na ta način spoznajo samega sebe in s tem postanejo bolj transparentni v odnosu do ostalih in vodje. Izoblikuje se identiteta vodje in njegovih sledilcev (Cooper et al., 2005). Ena od značilnosti avtentičnega vodje je, da se skozi čas poleg vodij razvijejo tudi sledilci in tako postanejo bolj avtentični. Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja avtentičnega vodje, se pri njih spremeni zaznavanje samega sebe v lastnem in dejanskem stanju ter v tem kaj želijo postati (Avolio & Gardner, 2005). Avtentični vodja ne bo s svojim obnašanjem spremenil sledilce po lastnih željah, ampak jim bo dober zgled in vzornik. S takim obnašanjem jih bo angažiral za lasten pozitiven razvoj, bolj optimistično razmišljanje, grajenje samozavesti ter ustvarjanje upanja. Razvojni proces je pri avtentičnem vodenju relacijski, saj vodjo in sledilce oblikuje njihov lasten razvoj izhajajoč iz osebne identitete (Penger, 2006, str. 104–105).

### **1.5.4 Procesi vedenja v vodenju**

V fazi razvoja avtentičnega vodenja je bilo mnogo procesov, ki so bili predlagani in preko katerih so vodje vplivale na sledilce in njihov lasten razvoj (Luthans & Youssef, 2004). Procesi osebne in družbene identifikacije, čustvenega vpliva in pozitivne družbene izmenjave ter pozitivnega modeliranja, skupaj pojasnjujejo vpliv avtentičnosti vodij na sledilce. Pomeni teh procesov so edinstven prispevek k teoriji razvoja avtentičnega vodenja



(Penger, 2006, str. 104). Tabela 5 prikazuje različne procese vedenje v vodenju po različnih avtorjih avtentičnega vodenja.

*Tabela 5: Procesi vedenja v vodenju*

<b>Avtor-ji</b>	<b>Proces</b>	<b>Pomen</b>
Avolio & Gardner, 2004; Avolio, Luthans et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005	Osebne in družbene identifikacije	Identificiranje sledilcev z vodjo in njegovimi vrednotami
Avolio, Gardner et al., 2004; Michie, Gooty, 2005; Copper, Scandura, Schriesheim, 2005	Procesa ne omenjajo eksplicitno	Dva dodatna procesa, preko katerih avtentični vodje vplivajo na svoje sledilce in njihov razvoj
Ilies et al. (2005)	Čustven vpliv in pozitivne družbene izmenjave	Pozitivna čustva vodje so nalezljiva; avtentičnost skozi samozavedanje in relacijsko transparentnost spodbuja pozitivna čustva

*Vir: Prirejeno po S. Penger, Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 104.*

## **1.6 Avtentični vodje in vodenje**

Prispevki avtorjev avtentičnega vodenja in razne empirične študije nakazujejo na to, da avtentični vodje razvijajo avtentičnost tudi pri podrejenih in s tem ustvarjajo nove avtentične vodje (Gardner et al., 2005). Pri sledilcih gradijo pozitivni psihološki kapital, povečujejo njihovo samozavest, ustvarjajo v njih upanje, vzpostavljajo zaupanje med sledilci in vodjo, krepijo prožnost in optimizem (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009).

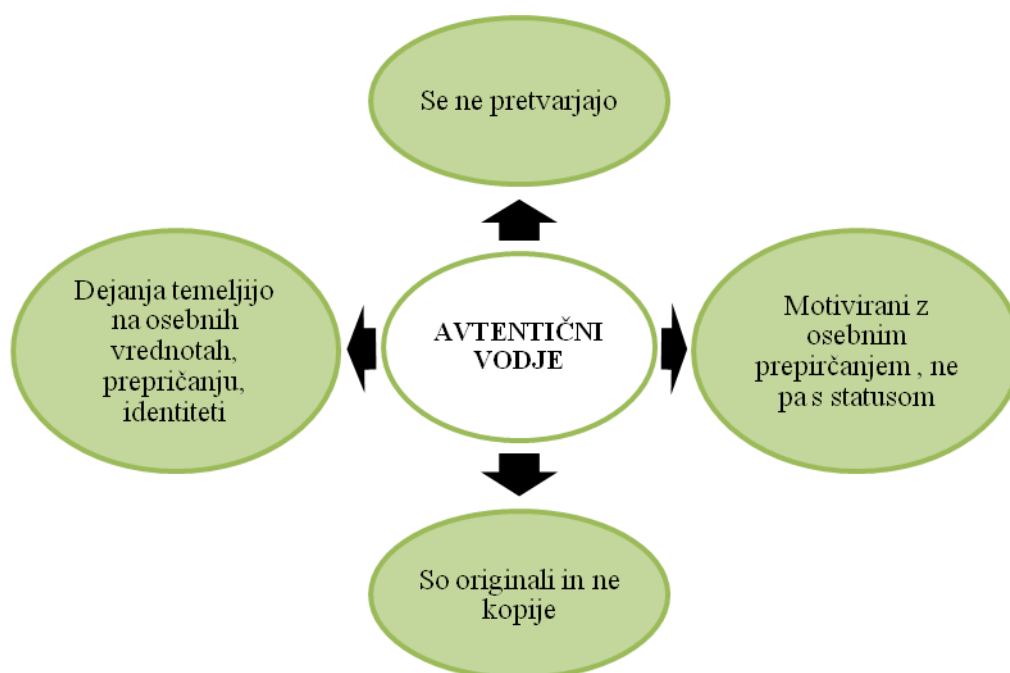
### **1.6.1 Značilnosti avtentičnih vodij**

Avtentični vodja ni univerzalen pojem, saj se lahko avtentični vodje razlikujejo po stilu vodenja, lastnostih, vidiku in ostalih značilnostih (Dimovski et al., 2009a). Kljub temu lahko definiramo skupne značilnosti avtentičnih vodij, ki izhajajo iz njihovega vidika, ki je lahko zelo drugačen od drugih, hkrati pa temelji na lastnih izkušnjah, osebnih refleksijah in osebnem učenju. Avtentični vodje delujejo v skladu z močnimi lastnimi vrednotami in prepričanji ter preko spodbujanja mišljenja in mreže razmerij, gradijo kredibilnost, spoštovanje in zaupanje svojih sledilcev (Avolio et al., 2004). Avtentične vodje delajo na zaupanju, razvijajo zadovoljstvo na delovnem mestu, razvijajo opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog ter skrbijo za razvoj podrejenih. Spodbujajo jih k razvoju njihove osebne identifikacije (Dimovski et al., 2009a, str. 107).

Avolio et al. (2004, str. 4) so opredelili avtentične vodje, kot tiste, ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot in moralne perspektive. Zavedajo se znanja in moči ter konteksta v katerem delujejo. Avtentični vodje verjamejo v svoja prepričanja, so polni upanja, optimizma, prožnosti ter imajo visoko moralno integriteto. Shamir in Eilam (2005) izražata

zaskrbljenost glede obsežnosti začetnega pojmovanja avtentičnega vodje. Za reševanje tega problema so se usmerili v ožje pojmovanje svoje opredelitve. Opredelili so štiri glavne značilnosti avtentičnega vodje, in sicer prvič avtentični vodje se ne pretvarjajo pri vodenju, so to kar so in ne v skladu s pričakovanji drugih; drugič motivirani so z osebnim prepričanjem; so originali in ne kopije, tretjič vodijo s svojim osebnim stališčem in četrtič njihove aktivnosti temeljijo na podlagi njihovih osebnih vrednot in prepričanj. Po George (2003) so ključne značilnosti avtentičnega vodje namen, srčnost, vrednote, samodisciplina ter razmerja. Slika 3 povzema glavne značilnosti avtentičnih vodij, ki sta jih Shamir in Eilam (2005) opredelila, kot glavne značilnosti avtentičnega vodenja.

*Slika 3: Značilnosti avtentičnih vodij*



*Vir: B. J., Avolio in W. L. Gardner, The Leadership, Quarterly, 2005, str. 7.*

Avtentični vodja skozi proces avtentičnega vodenja poseblja neposrednost, zavezanost k uspehu, želji po priznanju svojih omejitev, zavezanosti k odgovornosti za lastna dejanja in nagrajevanju poštenosti (Dimovski et al., 2009a). S svojo discipliniranostjo gradi dolgotrajna razmerja z zaposlenimi, hkrati pa se njegova kvaliteta kaže v želji po tekmovalnosti in uspešnosti. Svoja prepričanja in vrednote mora avtentični vodja posredovati v vseh mogočih interakcijah na svoje podrejene na vseh nivojih podjetja. Proces odločanja pri avtentičnih vodjih poteka prek prepoznavanja moralnih dilem, transparentne ocenitve alternativ in razvoja namer za avtentično ukrepanje (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003).

## 1.6.2 Sposobnosti avtentičnega vodje

Obstaja več opredelitev, kakšen naj bo avtentičen vodja, ki vključujejo skladnost njihovega ravnanja z njihovo notranjostjo, usmerjenostjo v prihodnost in odprtostjo do sodelavcev (Luthans & Avolio, 2003). Avtentični vodje imajo visoko razvito sposobnost, da čutijo odgovornost za moralno delovanje in delovanje v najboljšem interesu podrejenih. Povečujejo družbeno identifikacijo podrejenih z ustvarjanjem visoko moralnih vrednot, s poštenostjo in integriteto pri lastnih interakcijah z drugimi (May et al., 2003). Sposobnost dobrega vodje se kaže v lastnosti prilagajanja situacijskim zahtevam. Zaveda se, da z etičnim vedenjem sporoča zaposlenim kaj namerava, kaj misli, kako gradi svoje lastne vloge ter kako se odloča in vede (May et al., 2003). Z odražanjem sebe in drugih je bolj sposoben doumeti moralne implikacije dane situacije in ohranjati svoje podrejene v prizadevanju za doseg skupnih ciljev in koristi za razvoj identitete podjetja. Shelton (2008) imenuje deset sposobnosti avtentičnih vodij, ki so prikazane v Tabeli 6.

*Tabela 6: Sposobnosti avtentičnih vodij po Robinu Sharmi, predsedniku podjetja Sharma Leadership*

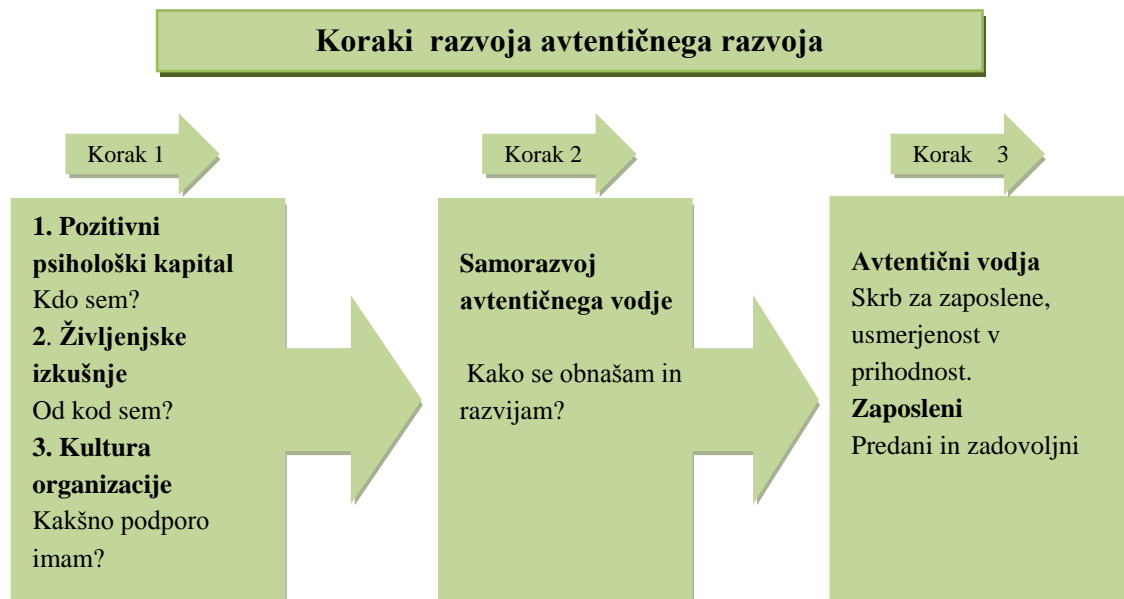
Sposobnosti avtentičnih vodij	Dejavniki
Govorijo resnico	V današnjem poslovnem svetu se velikokrat »požre svojo resnico«. Govorimo stvari, ki jih želijo slišati drugi. Avtentični vodje so različni, dosledno govorijo resnico, so jasni, pošteni in avtentični.
Vodijo iz srca	Najboljši voditelji se ne bojijo pokazati svoje ranljivosti. Mar jim je za druge ljudi, svoje dni preživijo v razvijanju ljudi okrog sebe.
Imajo veliko moč – močan moralni naboj	Delujejo s svojimi značilnostmi, delajo to kar govorijo in delujejo v skladu s svojimi temeljnimi vrednotami. So plemeniti in dobri, zato jim sledilci zaupajo, spoštujejo in jih poslušajo.
So pogumni	Potrebno je veliko poguma, da se postavijo zase, da gredo proti množici; veliko poguma, da so vizionarji; veliko notranje moči. Živimo v okolju, kjer veliko ljudi deluje po principu, priti do cilja z najmanjšo linijo navora.
Gradijo time in ustvarjajo skupnosti v podjetju	Ustvarjajo delovna mesta, ki spodbujajo ljudi in kujejo trajne vezi prijateljstva.
Poglabljajo se vase	Dobro poznajo lasten jaz, negujejo močna medsebojna razmerja, poznajo svoje slabosti in prednosti.
So sanjači	Sanjajo nemogoče sanje. Vidijo kar vidijo drugi in iz tega kujejo nove možnosti.
Skrbijo zase	Samospoštovanje, tako fizično kot psihično.
Zavezujejo se k odličnosti, ne k popolnosti	Nihče ni popoln. Avtentični vodje se zavezujejo k odličnosti v vsem kar počnejo.
Ustvarjajo zapuščino	Puščajo sledove za sabo tudi, ko jih ni več.

*Vir: Prirejeno po R. Sharma, 10 Things Authentic Leaders Do, 2008.*

Slika 4 prikazuje korake k razvoju avtentičnega vodje. Avtentičen vodja bo znal pokazati svojim podrejenim novo pot, ko se bo podjetje znašlo na razpotju v okolju priložnosti in hkrati bo sposoben ustvariti ustrezno organizacijsko klimo, ki bo spodbujala proaktiven

vpliv na prihajajoče spremembe in odprtost za učenje. Vodje so ključni element uspešnega vodenja podjetja, saj je od njihovega vodenja in vedenja odvisen razvoj in zavzetost svojih podrejenih k boljšemu načinu dela in uspešnosti na delovnem mestu (Dimovski, 2009). Za ključno vrednoto morajo znati postaviti znanje in ga tudi sami ceniti. Vedno znova se morajo učiti, kako se učiti ter dopolnjevati svojo bazo znanja. Dolžni so prevzeti vlogo učitelja in mentorja svojih zaposlenih (Peterlin, 2009).

Slika 4: Koraki do avtentičnosti



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

## 2 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

Luthans, kot prvi raziskovalec s področja razvoja teorije organizacijskega vodenja in teorije organizacije ter managementa, omenja, da so znanstveniki in praktiki povsem izključevali pozitivni psihološki kapital (Luthans F., Luthans K. W., & Luthans B. C., 2004). Začetnik pozitivne psihologije je Martin Seligman (2002), ki je v svojem delu *Avtentična sreča* prvi postavil vprašanje o obstoju pozitivnega psihološkega kapitala. Preusmeril se je s področja psihologije, ki obravnava, kaj je narobe z ljudmi in njihove disfunkcije, na področje, ki se osredotoča na pozitivne plati delovanja. Bistvo tega je, da se osredotoča na prednosti in ne na slabosti, na zdravje in vitalnost, ne pa na bolezen in negativne življenjske dogodke. Psihološki kapital gre preko meje človeškega in socialnega kapitala in temelji na »kdo si« in ne na »kaj ali koga poznaš«.

Endrissat in raziskovalci (2007, str. 208) ter Shamir in Eilam (2005, str. 398) izražajo skeptičnost do neločljivega povezovanja avtentičnega vodenja s pozitivnimi psihološkimi resursi. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008), vidijo pozitivni psihološki kapital kot spodbujevalec razvoja avtentičnega vodenja, ne pa kot ključno

komponento. Pogledi raziskovalcev pozitivnih moralnih elementov avtentičnega vodenja se med seboj razlikujejo. Avolio et al. (2005) definirajo pozitivne psihološke kapacitete in pozitivno moralno perspektivo kot neločljivo povezane lastnosti avtentičnega vodenja. Ostali avtorji, predvsem kasnejši preučevalci (Cooper, 2005), pa te vire razumejo kot najboljše možne posledice avtentičnega vodenja.

## **2.1 Pomen in zmožnosti pozitivnega psihološkega kapitala**

Človeški viri so v današnjih podjetjih ključ do uspeha, saj investicija v človeške vire prinaša podjetju trajno konkurenčno prednost. Priporočila sodobnih raziskovalcev avtentičnega vodenja (Yousseff, 2004; Avolio, 2005), kažejo na to, kako lahko pozitivni psihološki kapital razvijemo, da z njim dobimo želeno produktivnost, dodano vrednost in ohranitev konkurenčnega položaja podjetja. Z razvijanjem dobrih lastnosti posameznikov v podjetju, lahko vodje razvijejo samozavest, upanje, optimizem in prožnost, s čimer veliko pripomorejo k izboljšanju rezultatov uspešnosti.

Pozitivni psihološki kapital izhaja iz zahteve, da se zaposlene obravnava kot optimiste, samozavestne, polne zaupanja in prožne. Luthans in Yousseff (2004) navajata osnovne komponente pozitivnega psihološkega kapitala, ki se najbolj sovpadajo s kriteriji pozitivnega organizacijskega vedenja. Tako kot druge oblike kapitala, ki so sestavljene iz različnih konstruktov, je tudi psihološki kapital sestavljen iz temeljnih dimenzij, in sicer pozitivnosti, edinstvenosti, merljivosti, razvoja in uspešnosti (Luthans & Yousseff, 2004). S perspektive psihološkega kapitala so najbolj primerni za doseganje konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja.

## **2.2 Koncept pozitivnega psihološkega kapitala**

Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja. Teoretiki ločijo med štirimi značilnostmi pozitivnega psihološkega kapitala, in sicer samozavest, upanje, optimizem in prožnost, v katerega je ravno tako kot v človekov in socialni kapital, možno vlagati in ga uravnavati (Luthans & Avolio, 2003, str. 244–255). Pozitivna čustva, ki jih vodje izražajo in spodbujajo pri svojih sledilcih, so temelj za pozitivne medčloveške odnose in vedenje v podjetju, kar vodi v uspešnost, zadovoljstvo in pripadnost (Avolio et al., 2004). Ključne sposobnosti avtentičnih vodij so razvoj upanja, razvoj zaupanja med zaposlenimi, razvoj pozitivnih čustev ter razvoj optimizma med sodelavci, ki se skladajo z dimenzijami pozitivnega psihološkega kapitala. Tako omogočajo, da avtentični vodje izgradijo trdnost in pozitivno naravnost v podjetju.

Pomembno je investiranje v pozitiven psihološki kapital, kar pomeni ustvarjanje pozitivnega okolja preko avtentičnega vodenja. To pa povečuje optimizem in upanje ter privede do ustvarjanja konkurenčne prednosti in izboljšanja uspešnosti podjetja (Dimovski et al., 2009a). Sodobni raziskovalci organizacijskega vedenja so mnenja, da so dimenzije

pozitivnega psihološkega kapitala največji trend, ker določajo konkurenčno prednost in identiteto podjetja (Luthans, VanWyk & Walumbwa, 2004).

### **2.2.1 Samozavest**

Samozavest je opredeljena kot zaupanje v svoje sposobnosti, ki jih posameznik ima. Izhaja iz več teoretičnih in empiričnih raziskav Bandure, ki opredeljuje samozavest, kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za doseganje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge (Penger, 2006, str. 79). Posamezniki z visoko stopnjo samozavesti čutijo, da imajo zmožnost za dejanja, ki lahko spremenijo njihovo okolje, da bi bili uspešni pri določeni nalogi. Samozavestni ljudje izbirajo naloge, ki jim predstavljajo izzive, pri tem širijo motivacijo in napore, da bi uspešno dosegli cilj ter so vzdržljivi in vztrajni pri soočanju z izzivi. Vodenje je uspešnejše, če vodja izraža pozitiven vpliv in visoko stopnjo samozavesti (Hannah, Avolio, Luthans & Harms, 2008), zato je ta tesno povezana z razvojem avtentičnega vodenja (Luthans & Avolio, 2003).

Avtorji navajajo različne pristope razvoja samozavesti. Bandurov pristop temelji na tem, da je psihološki kapital močno povezan z povečanjem lastne učinkovitosti in delovne uspešnosti. Bandura je z raziskavami in aplikacijami v delovnem okolju pokazal, kako je mogoče samozavest razvijati. Luthansov pristop temelji na pozitivnih povratnih informacijah in psihološkem zdravju. Novejše raziskave kažejo povezanost med samozavestjo in želenimi rezultati, kakršni so zadovoljstvo na delovnem mestu, organizacijska zavezanost in identiteta ter zaznana organizacijska uspešnost (Luthans & Yousseff, 2004).

### **2.2.2 Upanje**

Upanje je sestavljeno iz treh glavnih konceptualnih temeljev in sicer organizacije, poti in ciljev. Višja raven upanja izzove več različnih dejavnosti za doseg cilja, kar ima za posledico bolj pogosto doseganje cilja in hkrati vodi v izboljšano uspešnost (Clapp-Smith et al., 2009, str. 230). Upanje je v današnjem delovnem okolju mogoče razvijati tako na individualni ravni, kakor tudi na skupinski ali ravni celotnega podjetja. Razvoj upanja kot oblike volje in pozitivne moči neposredno prispeva k izgradnji identitete posameznika in identitete podjetja. Zaposleni zaznavajo avtentične vodje, ki izražajo visoko stopnjo upanja, kot bolj zanesljive in verodostojne (Avolio & Gardner, 2005). Upanje je pozitivno povezano z zaželenim obnašanjem podrejenih. Raziskave so pokazale, da so tako vodje kot njegovi podrejeni, ki so polni upanja, bolj motivirani in lažje dosegajo pozitivne psihološke rezultate (Avolio et al., 2004).

Adams et al. (2002) so v teku svojih empiričnih raziskav pokazali, da so anketiranci z višjo stopnjo upanja, bolj uspešni in učinkoviti od tistih z nižjimi stopnjami upanja. Zanje je značilna višja stopnja zadržanja na delovnem mestu, večje zadovoljstvo in zavezanost k

delu ter imajo jasnejšo podobo in kulturo svojega podjetja. Peterson in Luthans (2003) sta v svoji raziskavi vpliva upanja med vodji ugotovila, da je bilo v eni od verig hitre prehrane visoko upanje v povezavi s finančno uspešnostjo svojih enot in ohranjanja zaposlenih ter zadovoljstva pri delu. V nedavni študiji je bila visoka stopnja upanja kitajskih delavcev povezana z ocenjevanjem njihovih zmogljivosti in povečanju plač (Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005). Najnovejše študije so pokazale, da imajo avtentični vodje, ki se identificirajo s svojimi podrejenimi, pomembno vlogo pri razvijanju upanja in kreiranju identitete podjetja v katerem delujejo (Avolio & Gardner, 2005). Najnovejše raziskave razvoja upanja so pokazale pozitivno korelacijo med odnosi in vedenjem zaposlenih v podjetju.

### **2.2.3 Optimizem**

Poleg upanja, ima optimizem zelo specifičen pomen v teoriji in raziskavah tega konstrukta pozitivne psihologije. Vključuje pozitiven pojasnjevalni stil, ki pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod pristnim vzrokom, negativne pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom. V svoji teoriji Seligman zaznava zaposlene kot optimiste, ki pripisujejo svoj uspeh notranjim, stabilnim dejavnikom in pričakujejo uspeh v prihodnosti. Dejansko stanje razlagajo na pozitiven način. S tem izražajo več pozitivne energije za doseganje dodatnih uspehov. So bolj motivirani, uspešnejši, zadovoljni ter vztrajni (Seligman, 2002). Kot komponenta psihološkega kapitala, optimizem prispeva k boljši klimi ter povečuje pripadnost v podjetju. Optimisti se trudijo zviševati in spodbujati optimizem, ker se zavedajo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Penger, 2006, str. 81).

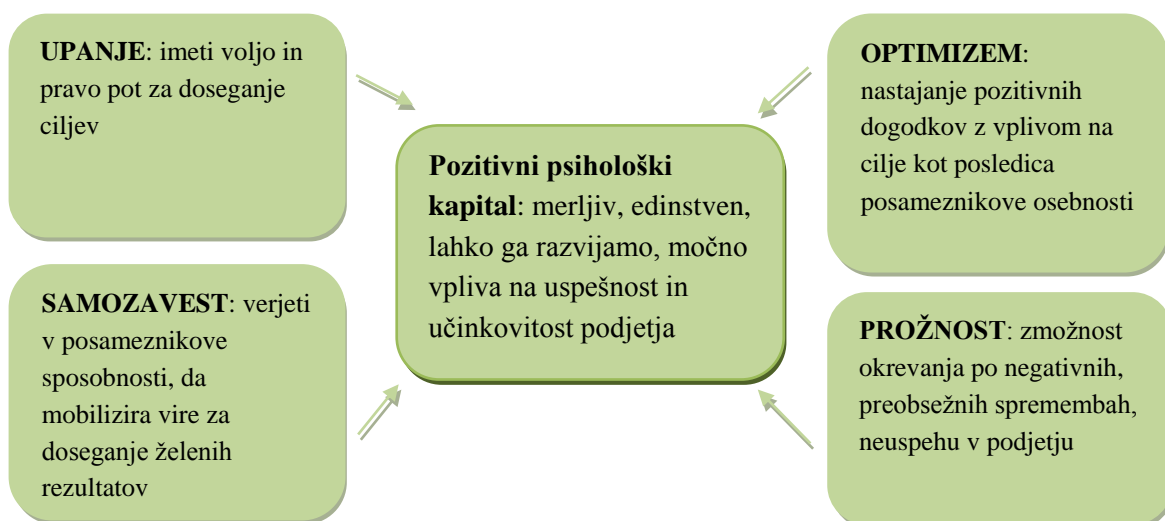
Vodje optimisti okrepijo prožnost, kar omogoča vzpostavitev varovalnih mehanizmov podrejenih in celotnega podjetja v primerih nepričakovanih dogodkov. Optimisti kažejo višjo stopnjo motivacije, uspešnosti, zadovoljstva na delovnem mestu, vztrajnosti pri premagovanju težav in ovir, definirajo svoje napake kotčasne ter doživljajo fizično in psihično okrepitev ter osvežitev (Penger, 2006, str. 115). Seligman je v svojih empiričnih raziskavah o pozitivnem vplivu merjenega optimizma na želene rezultate v podjetjih ugotovil, da bolj optimistični zaposleni dosegajo visoko uspešnost in svojim zgledom pri delu ter z vodenjem vplivajo na oblikovanje podjetja navzven in prispevajo k trajni uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Schulman je opisal več možnih načinov za graditev optimizma, in sicer identificiranje samouničevalnih prepričanj, ko se soočamo z izzivi, ocenitev natančnosti in nadomeščanje disfunkcijskih prepričanj z bolj ustvarjalnimi. Optimist je nekdo, ki ljudem omogoča uporabo različnih pojasnjevalnih stilov. Svoj stil zna prilagoditi dani situaciji. Schneider ponuja avtentičnim vodjem tri različne pristope k razvoju optimizma, to so prizanesljivost do preteklosti, spoštovanje sedanosti ter iskanje priložnosti v prihodnosti (Dimovski et al., 2009a).

## 2.2.4 Prožnost

Prožnost je dinamičen proces pozitivnega prilagajanja na neprijetne dogodke, kar pomeni zmožnost posameznika ali tima, da se hitro in učinkovito pobere po stresnih situacijah. Od ostalih elementov pozitivnega psihološkega kapitala se loči po tem, da je prožnost bolj reaktivna kot proaktivna, saj gre za odgovor na dogodke z negativnimi posledicami (Clapp-Smith et al., 2009). Prožnost je v organizacijski psihologiji definirana kot zmožnost odskočiti, odvrniti se od negotovosti in neuspeha, napak ali celo od velikih sprememb. Raziskave so pokazale, da posamezniki, ki so miselno prožni, dvigujejo uspešnost in učinkovitost ter so sposobni višje ravni uspešnosti, uresničevanja vizije, poslanstva ter vrednote svojega dela. Miselna prožnost je proces, ne more pa biti cilj. Pri ljudeh se razvija in progresivno udejanja v vsakdanjih aktivnostih. Prožni ljudje sprejemajo stvarnost kot neomajno, so globoko prepričani, imajo močne vrednote ter veliko sposobnost improvizacije in prilagajanja na spremembe (Dimovski, 2009, str. 134).

Tako kot ostali elementi pozitivnega psihološkega kapitala, tudi prožnost izpolnjuje kriterije teorije pozitivnega organizacijskega vedenja. Posamezniki z veliko mero prožnosti dvigujejo uspešnost in učinkovitost prek neuspehov in težav (Luthans et al., 2004). Luthans in Youssef (2004) opredelita tri prepoznane sestavine prožnosti. Prvič trdno, neomajno sprejemanje realnosti; drugič globoko prepričanje, zaupanje okrepljeno z močnimi vrednotami in razumevanjem smisla dela, in tretjič sposobnost improvizacije in dinamičnosti pri prilagajanju spremembam. Obstajajo tudi drugi kriteriji teorije pozitivnega organizacijskega vedenja, ki jih izpolnjujejo komponente pozitivnega psihološkega kapitala, kot na primer sreča, čustvena inteligenca in sočutje. Slika 5 kaže dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, ki sem jih podrobneje opisala v magistrskem delu.

Slika 5: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Prirejeno po F. Luthan in C. M. Yousseff, *Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, 2004, str. 152.



## 2.3 Vodenje na pozitivnih psiholoških osnovah

V Tabeli 7 so navedene življenjske zgodbe nekaterih najbolj uspešnih avtentičnih vodij. Avtentične osebe, ki so zaznamovale s svojim načinom vodenja so tudi Richard Branson, Howard Schultz, Warren Bennis, Martin Luther King Jr., Steve Jobs, Tenzin Gyatso in drugi.

Tabela 7: Življenjske zgodbe avtentičnih vodij

Podjetje	Življenjska zgodba
Bill George, avtor knjige »True North«	Že v otroških letih je želel postati direktor, ko bo odrasel. Ko je šestič kandidiral in šestič izgubil na številnih izborih, mu je kolega dejal, da ni izbran, ker si ne vzame časa za soljudi, ampak želi le zasesti ugleden položaj. Pravi, da se avtentični vodje oblikujejo prek niz prelomnih trenutkov v njihovih življenjih.
HERMES SoftLab, Gregor Smrekar, predsednik uprave	Skrivnost uspeha je v njegovi predanosti in strasti do razvoja programske opreme, potrpežljivosti pri uresničevanju dolgoročnih ciljev, znanju povezovanja ljudi. Večkrat prevzame vodenje v krizah ter uspešno izpelje zastavljene cilje. Njegov nasvet za avtentično vodenje: pridobiti mehko znanje komuniciranja, dela z ljudmi, vodenja, čim prej prepoznati svoje močne in šibke lastnosti ter začeti delati na njih.
AVON, Andrea Jung, »Avon Lady«	»Sledi svojemu kompasu in ne uri«, najbolj avtentična voditeljica po mnenju Billa George. Svoje delo gradi na temeljih pozitivne psihologije.
AERODROM Ljubljana, Zmago Skobir	Uspešno posredovanje vizije vsem zaposlenim je najpomembnejše orodje sodobnega vodje, zato je pomembno, da je vodja sposoben navdušiti partnerje za zgodbo, v kateri se vidijo v prihodnosti.
Angelski keksi, Dr. Angelika Mlinar, podjetnica	Kot doktorica mednarodnega prava se je 2005 odločila za uresničitev svoje dolgoletne želje in postane podjetnica – posveti se peki keksov.

*Vir: Povzeto po različnih virih iz seznama viri in literatura.*

## 2.4 Zgledi vodenja na pozitivnih psiholoških osnovah

Vsako podjetje v sodobnem času mora aktivno skrbeti za razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala, saj bo le tako lahko udeleženo pozitivno organizacijsko identiteto. V nadaljevanju so predstavljeni zgledi vodenja oziroma napotki in smernice za ravnanje s psihološkim kapitalom, tako kot jih razvijajo in pojasnjujejo sodobne raziskave. Razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi in svojih zaposlenih vključuje vsakodnevne aktivnosti razvijanja samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti (Walumbwa, 2005).

### 2.4.1 Razvoj samozavesti

Razvijanje samozavesti v podjetju poteka prek več pristopov. Prvič, preko mojstrskih izkušenj, ki jih pridobimo z vztrajnostjo in s sposobnostjo učenja, ki formirajo močan in trajen učinek samozavesti; drugič, preko krepitev samozavesti z učenjem na direktnih

izkušnjah drugih ljudi, ki jih pridobimo z opazovanjem drugih pri enakih nalogah ali modeliranju; tretjič, preko razvoja programov družbenega prepričanja in mnenj za to sposobnih posameznikov in četrtič preko programa fiziološke in psihološke kondicije posameznikov v podjetju (Bandura, 2002). Slika 6 prikazuje program razvoja samozavesti po Banduri (2002).

Slika 6: Programi razvoja samozavesti po Banduri



Vir: Povzeto po S. Penger, *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 84.

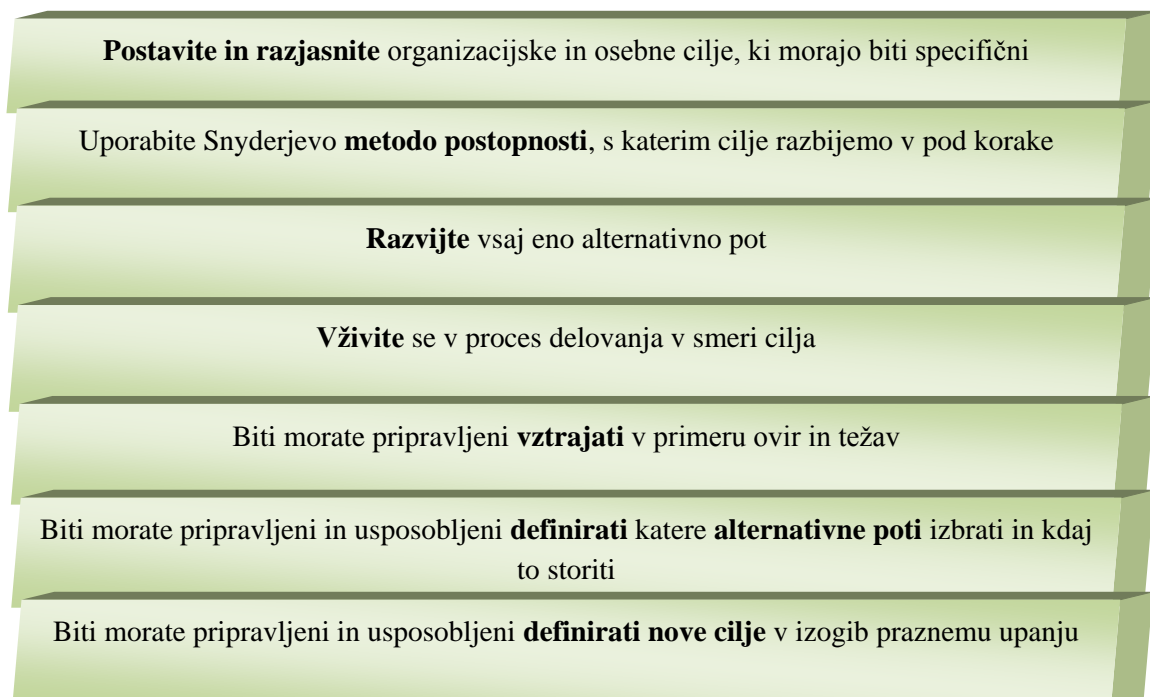
## 2.4.2 Razvoj upanja

Snyder (2000) je v svoji raziskavi dokazal, da lahko upanje razvijamo in objavil metodo postopnosti. Cilje je razdelil v obvladljive pod-korake, ki poudarijo napredek posameznika

in mu dajo izkušnjo manjših napredkov in uspehov. Definiral je upanje kot »pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na interaktivno pridobljenem občutku uspešnosti podjetja in planiranju za doseganje lastnih ciljev«. Načrtovanje upanja predstavlja sposobnosti, ki se zaznajo pri posamezniku, katere mu omogočajo doseganje zelenih ciljev. Volja odraža posameznikovo motivacijo in prepričanje, da je cilje mogoče doseči in prepričanje o oblikovanju planov, ki bodo omogočili doseganje ciljev. Moč volje in poti sta medsebojno povezani dimenziji, pri ustvarjanju upanja delujeta na kombiniran in iterativen način (Penger, 2006, str. 108).

Avtentični vodje imajo sposobnost ohranjati realistično upanje in biti zaupanja vredni. Pri podrejenih spodbujajo upanje z ohranjanjem sodelovanja, delitve znanja in transparentnosti. Z njimi delijo pomembne informacije ter jih spodbujajo s pomočjo podpornih vprašanj (Avolio et al., 2004). Dimenzije razvoja upanja določajo, da bi morali avtentični vodje z visoko stopnjo upanja v primeru ovir znati poiskati alternativne poti, ki bi jim pomagale premagovati te ovire. Vodja, ki ima veliko mero razumevanja za razvoj upanja, vidi ovire kot priložnost in išče različne poti za doseganje zelenih rezultatov (Gardner & Schermerhorn, 2004). Slika 7 prikazuje smernice za razvoj pozitivnega upanja.

*Slika 7: Smernice za razvoj pozitivnega upanja*



*Vir: Povzeto po W. L. Gardner in J. R. Schermerhorn, Unleashing Individual Potential: Performance Gains through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership, 2004; f. Luthans et al., Positive Psychological Capital: Going Beyond Human and Social Capital, 2004.*

### 2.4.3 Razvoj optimizma

Optimizem lahko povečamo tudi z ABCDE pristopom. Identificirati je potrebno težave, prepoznati samouničujoča prepričanja, ki povzročajo težave, uvideti morebitne posledice takih prepričanj v obliki pasivnosti, depresije, pomanjkanja motivacije in nizkih pričakovanj. Premagati je potrebno neproduktivna prepričanja s presojanjem lažnih predpostavk na katerih le ta temeljijo in preučiti alternativne, verodostojne in realistično optimistična pričakovanja ter izkusiti energičnost z nadomeščanjem negativnih pričakovanj in razlag s pozitivnimi (Gardner et al., 2004, str. 276–277). V Tabeli 8 so navedeni avtorji in njihovi pristopi, ki prispevajo h graditvi optimizma vsakega posameznika v podjetju.

*Tabela 8: Pristopi za razvoj optimizma po avtorjih*

Leto	Avtor	Taktike/pristopi in razlaga
2000, 2002	Seligman	Positiven pojasnjevalni stil: pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod pristnim vzrokom, negativne dogodke pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom.
2002	Schulman	Identifikacija samouničevalnih prepričanj; ocenitev natančnih prepričanj; nadomeščanje disfunkcijskih prepričanj z bolj konstruktivnimi in natančnimi prepričanji. Specifične taktike za graditev optimizma, ki jih je mogoče uporabiti za krepitev psihološkega kapitala.
2001	Schneider	Prizanesljivost do preteklosti (sprejemanje neuspeha in se kaj naučiti iz tega); spoštovanje sedanjosti (zavedanje pozitivnega dogodka); iskanje priložnosti v prihodnosti (priložnost za rast in napredovanje). Idealen tip optimizma je realističen optimizem, ki posamezniku omogoča zmožnost uporabe različnih pojasnjevalnih stilov, tako optimistične kot pesimistične ter svoj stil prilagoditi situaciji.
2004	Hollenbeck, Hall	Positivne povratne informacije in družbena pozornost: krepijo samozaupanje zaposlenih in povečujejo natančnost njihovega samoocenjevanja. Model graditve samozaupanja temelji na motivaciji, zaznavanju in miselnih procesih.

*Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str 132–133; S. Penger, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 86.*

### 2.4.4 Razvoj prožnosti

Po Reivichu in Shattu lahko identificiramo veččine, ki jih razvrstimo v dve skupini, in sicer veččine lastne identifikacije in veččine spreminjanja. Avtorja sta vodila interaktivne programe usposabljanja za razvijanje prožnosti posameznikov z namenom izogibanja pastem negativnega razmišljanja, ko gre nekaj narobe, testiranja točnosti prepričanj o problemih in zmožnostih iskanja učinkovitih rešitev ter sposobnosti ostati mirni in osredotočeni v primeru stresnih situacij (Penger, 2006, str. 87–88). Masten (2001) je razvila tri strategije razvoja prožnosti, in sicer osredotočenost na sredstva, osredotočenost na tveganje in osredotočenost na procese. Strategije so ključnega pomena za zmanjševanje tveganj in dejavnikov stresa, ki povečujejo verjetnost neželenih rezultatov. Na procese

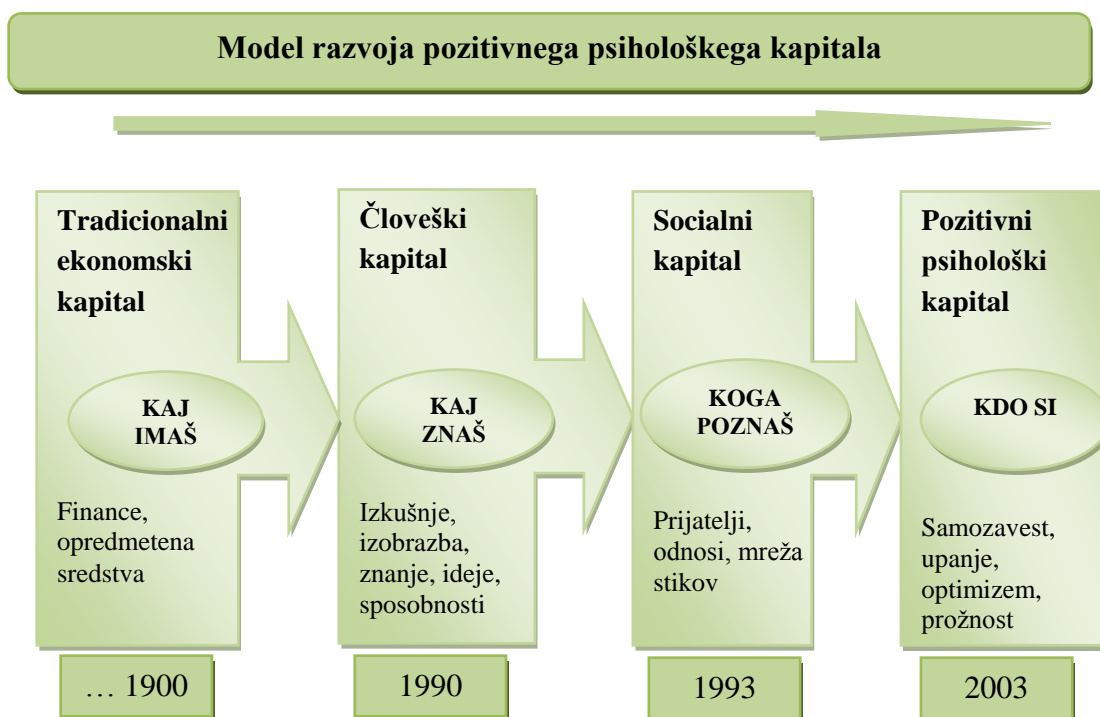
osredotočene strategije vključujejo mobilizacijo moči prilagodljivih sistemov, potrebnih za koriščenje sredstev pri ravnanju z nastajajočimi dejavniki tveganja.

## 2.5 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala

Pozitivni psihološki kapital izpolnjuje vse uveljavljene kriterije konkurenčne prednosti sodobnih podjetij, ki temeljijo na učeči se organizaciji. Pozitivni psihološki kapital zahteva spremenjeno organizacijsko ideologijo, kjer svoje zaposlene vidi kot zelo samozavestne, polne zaupanja, optimistične in prožne, kar veliko pripomore k oblikovanju pozitivne organizacijske identitete. Spoznanje nove oblike kapitala zahteva dolgoročno zavezanost k novi viziji v vseh sodobnih podjetjih ter drugačno strateško usmeritev, ki temelji na razvijanju osrednje strateške primesi razvoja pozitivne organizacijske ideologije.

Na Sliki 8 je prikazan Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala.

*Slika 8: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala*



*Vir: S. Penger (povzeto po Luthans F, Luthans K & Luthans B, 2004), Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 77.*

Podjetja se morajo zavedati, da so človeški potenciali, kot so človeški, socialni in pozitivni psihološki kapital danes konkurenčna prednost. Avtentični vodje v današnjih podjetjih s svojim načinom vodenja vplivajo na svoje podrejene in tako udeležujejo najvišjo obliko razvoja pozitivne organizacijske identitete podjetja. Samozavest, optimizem, upanje in

prožnost predstavljajo ključno vlogo pri razvijanju zaposlenih v podjetju z namenom uresničevanja dolgoročnega zmagovalnega položaja (Avolio & Gardner, 2005, str. 324).

Vodja mora te potencialne najprej pri sebi razviti in jih izpopolniti. Kontinuirano mora delati na ozaveščanju svojih morebitnih negativnih čustvenih stanjih. Negativna čustva se kažejo v obliki strahov, nezaupanja, pesimizmu in nefleksibilnosti. Na ta način bo razumel in se vživel v čustva svojih podrejenih ter s svojimi dejanji kot vzor vplival na njihovo osebno rast in razvoj (Dimovski et al., 2009a). Številne raziskave Luthansove znanstvene skupine kažejo na to, da je čas za razvoj nove šole pozitivnega organizacijskega vedenja v najširšem smislu in s tem obdobje nove perspektive. Sodobna podjetja bodo morala uresničevati celovito strategijo usmerjeno k pozitivnemu kapitalu, ki vodi k pozitivni organizacijski identiteti (Penger, 2006, str. 90).

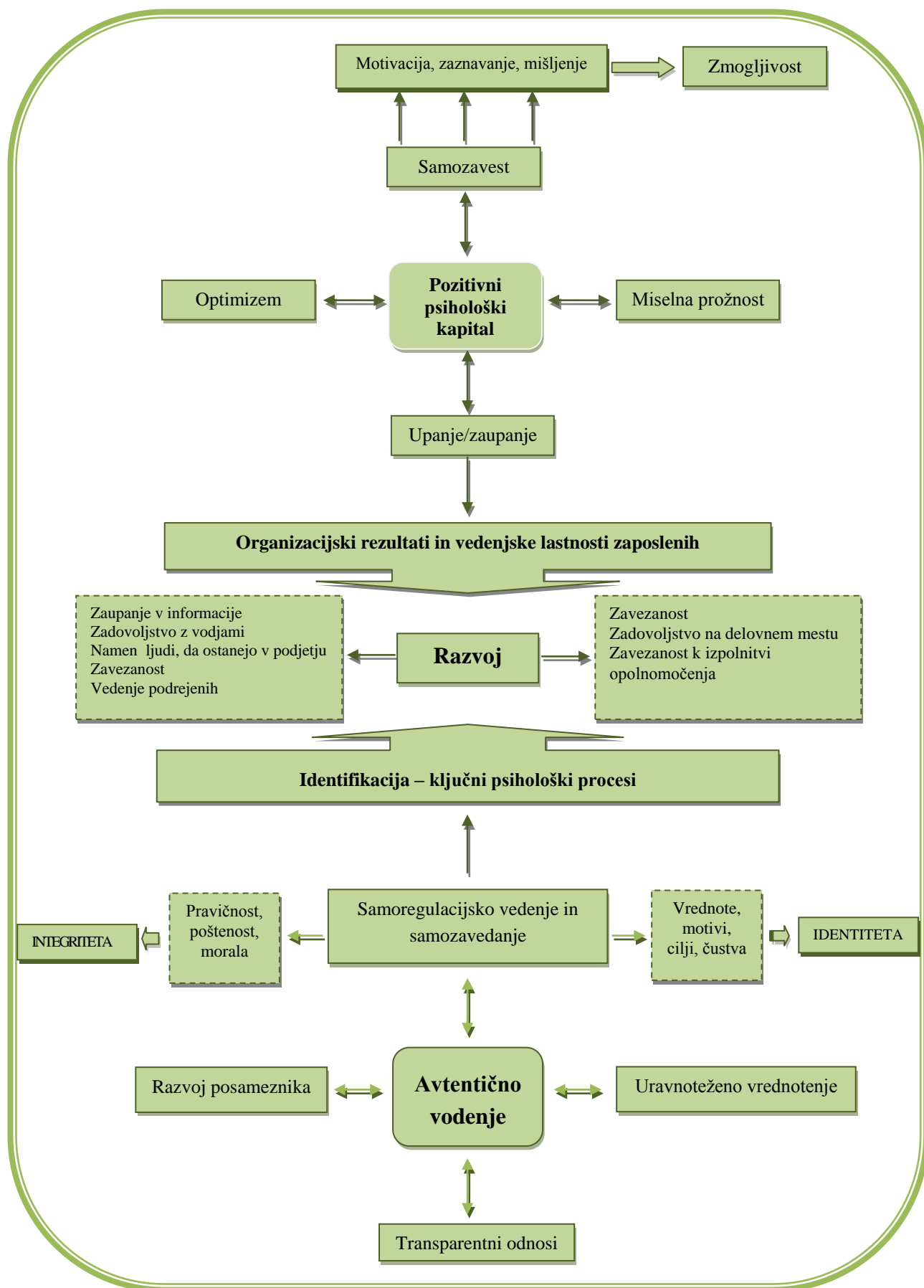
### **3 KONCEPTUALNI MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA IN POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA**

Zagovorniki avtentičnega vodenja so trdili, da avtentični vodja vodi svoje podrejene s pokončno držo ter jih navdušuje z optimizmom, upanjem, samozavestjo in miselno prožnostjo. Avtentično izražanje vodje ni vedno dovolj, to izražanje je potrebno prikazati na pravilen način. Z izražanjem pozitivnega psihološkega kapitala avtentični vodja dosega višjo stopnjo avtentičnosti. Vodja izkazuje zaupanje in optimizem zlasti v primerih, ko se sodelavci na delovnem mestu počutijo negotove. Pomembno je, da se vodja prav tako lahko počuti negotovega, a tega ne pokaže.

Avtentičen vodja vodi podjetje s pokončno držo, v primeru nevarnosti prevzame tveganje, navdihne svoje sodelavce z upanjem, optimizmom in prožnostjo. V veliko primerih vodja izkazuje zaupanje skozi površinsko igranje vlog, saj dvomi v uspeh svojih sodelavcev. Po drugi strani pa poskuša uporabiti globinsko igranje vlog za krepitev svoje samozavesti. S tem želi občutiti dejanska čustva, ki jih hoče prikazati. Tudi če je vodja resnično samozavesten, mora to prepričanje prikazati na način, ki navdihne tudi ostale zaposlene (Gardner et al., 2009, str. 467).

Slika 9 prikazuje konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala, ki preko izražanja optimizma, upanja, samozavesti in prožnosti dosega avtentičnost.

Slika 9: Model Avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala



## **4 ŠTUDIJA PRIMERA PODJETJA ABANKE**

### **4.1 Predstavitev Abanke**

Abanka je banka s tradicijo v slovenskem bančnem prostoru. Njeni začetki segajo v leto 1955, ko je banka delovala kot podružnica jugoslovanske banke za zunanjo trgovino, leta 1977 pa se je preimenovala v Jugobanko-Temeljno banko Ljubljana. 1. 1. 1990 se je preoblikovala v delniško družbo in začela uporabljati ime Abanka. Od 31. 12. 2002, ko se je Abanki pripojila Banka Vipava, deluje pod imenom Abanka Vipava d.d.. Abanka je univerzalna banka z dovoljenjem za opravljanje vseh bančnih in drugih finančnih storitev. Posluje preko mreže enainštiridesetih poslovalnic po vsej Sloveniji ter z elektronskim in spletnim bančništvom. Celovite finančne storitve ponuja s svetovanjem in osebnim pristopom. Zelo poznana je tudi v mednarodnem prostoru, saj s svojo mrežo vzpostavljenih korespondenčnih odnosov po vsem svetu uspešno zadovoljuje potrebe svojih strank pri plačilnem prometu s tujino. Svojo ponudbo dopolnjuje s storitvami odvisnih družb, s katerimi je združena v bančno skupino.

Abanka je vpisana v sodni register Okrožnega sodišča v Ljubljani pod reg. št. vl.: 1/02828/00 in ima dovoljenje Banke Slovenije za opravljanje bančnih storitev in sledečih finančnih storitev: faktoring, izdajanje garancij in drugih jamstev, kreditiranje, vključno s potrošniškimi krediti, hipotekarnimi krediti in financiranjem komercialnih poslov, trgovanje s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli, trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti, zbiranje, analizo in posredovanje informacij o kreditni sposobnosti pravnih oseb, posredovanje pri prodaji zavarovalnih polic po zakonu, ki ureja zavarovalništvo, izdajanje in drugih plačilnih instrumentov oddajanje sefov, storitve v zvezi z vrednostnimi papirji po zakonu, ki ureja trg vrednostnih papirjev, pokojninskih skladov po zakonu, ki ureja pokojninske sklade, opravljanje storitev plačilnega prometa, opravljanje skrbniških storitev.

Je tretja slovenska banka: dinamična, inovativna, sodobna in predvsem zanesljiva banka, kjer gradijo poslovne rešitve za posameznike, male podjetnike in podjetja, ki ustrezajo zahtevam in življenjskemu ritmu njihovih strank. Rešitve so zanesljive, enostavne in hitre. S skrbnostjo in prijaznostjo sprejmejo vsako stranko, saj nudijo varnost in pošten odnos tako tistim, ki so se že odločili ali se odločajo za banko. Osnovni namen banke je zagotavljati kakovostne in celovite finančne rešitve za zadovoljitev potreb in pričakovanj strank ter konkurenčno prednost.

#### **4.1.1 Cilji, strateške usmeritve in poslanstvo podjetja**

Splošni cilji so dvigniti zavedanje o Abanki, predvsem na področju poslovanja s prebivalstvom, integrirati vse trženjske aktivnosti za najboljšo učinkovitost akcije, pridobivanje novih strank ali povečanje povprečnega števila storitev na stranko. Konkretni



cilji se določijo ob vsaki akciji sproti glede na komercialne cilje. Strateški cilji Abanke je biti univerzalna banka vseh slovenskih regij ostati druga največja banka v Sloveniji pri poslovanju s podjetji in pri plačilnem prometu, biti vodilna banka v Sloveniji pri poslovanju na finančnih trgih, obdržati vodilni položaj na področju skrbniških storitev in ostati vodilna slovenska banka pri tehnološki podpori in uvajanju tehnoloških novosti. Abanka je ponudnik inovativnih in kakovostnih bančnih storitev v Sloveniji. S strankami gradi dolgoročen partnerski odnos in skrbi za svojo varnost in varnost svojih strank. Z nadpovprečno donosnostjo in pozitivno prepoznavnostjo zagotavlja dolgoročno zadovoljstvo svojih lastnikov, dolgoročen razvoj, varnost in zadovoljstvo zaposlenih sodelavcev.

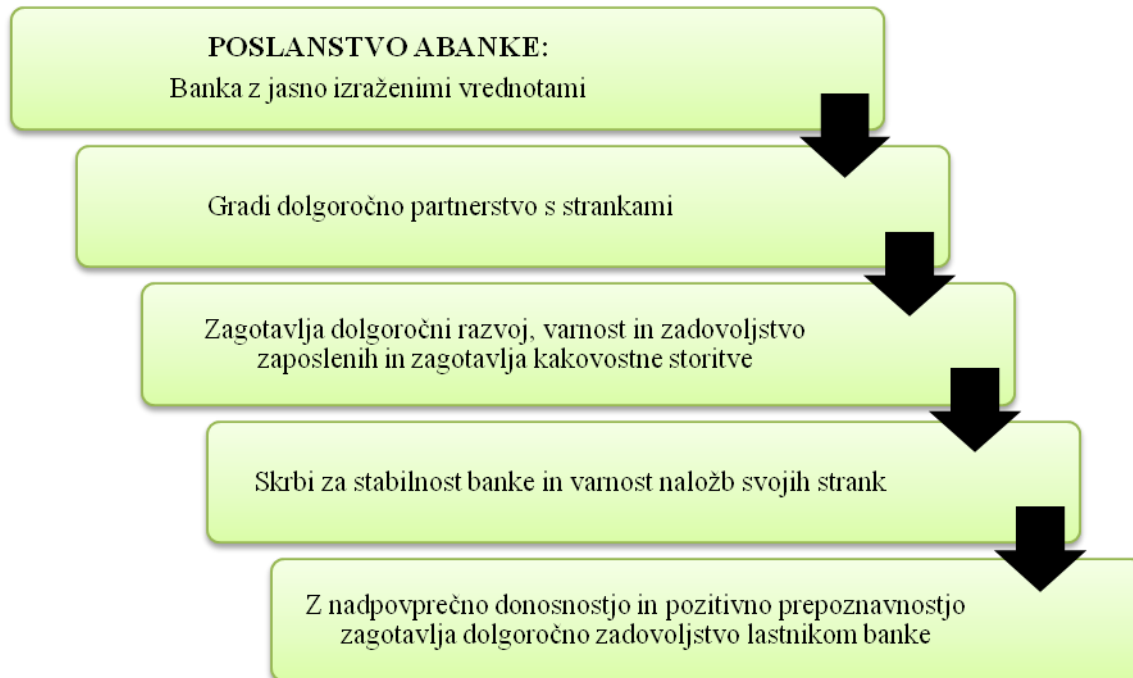
Abanka je univerzalna banka z dovoljenjem za opravljanje vseh bančnih in nekaterih finančnih storitev. Podoben položaj ima v Sloveniji še deset bank, ki ponujajo skoraj vse bančne produkte in je zato konkurenca visoka. V medbančni ponudbi ni bistvenih razlik pri stroških in višini obrestne mere, zato cenovni vidik povečini ni več prevladujoč dejavnik za stranke pri izbiri banke. Vse pomembnejša konkurenčna prednost je fleksibilnost banke, prilagodljivost željam komitentov in kakovostna ponudba storitev. Odnos banke do strank ni več zgolj konkurenčna prednost, temveč pogoj za uspešno poslovanje. V Abanki se zavedajo tega pomena, kar lahko ugotavljamo iz njihovih strateških usmeritev. Na področju ponudbe bančnih storitev tekmujejo banke med seboj predvsem s storitvami, ki se navezujejo na razvoj in spremembe informacijske tehnologije ter iskanjem novih tržnih poti. Vse pomembnejše postaja trženje bančnih storitev prek elektronskih tržnih poti, v bančnih poslovalnicah pa ponujajo storitve visoko specializirani bančni svetovalci z osebnim pristopom do strank (privatno bančništvo).

Vstop novih konkurentov v panogo lahko vpliva na poslabšanje položaja obstoječih bank in znižanje dobičkov iz poslovanja. Novi ponudniki bančnih storitev lahko vplivajo na raznolikost ponudbe in ostrejšo cenovno konkurenco. Za ohranjanje položaja ter povečevanje obsegov poslovanja morajo v bankah skrbeti za inovativnost in fleksibilnost pri ponudbi svojih storitev, konkurenčne pogoje ob stalnih prizadevanjih za racionalizacijo poslovanja in stroškovno učinkovitost. Slovenija ima relativno majhen trg za ponudbo bančnih storitev in posledično omejene možnosti za doseganje visokih obsegov poslovanja in rast. Poleg tega imajo slovenske banke v primerjavi s tujimi dokaj nizko produktivnost dela (merjena z bilančno vsoto na zaposlenega) ter nizko donosnost na kapital, kar predstavlja določene ovire za vstop novih konkurentov v panogo. Dodatno omejitve predstavljajo tudi zakonske ovire in predpisi. Glede na veliko število bank lahko pričakujemo nadaljnje postopke konsolidacije v slovenskem bančnem sistemu ter povezovanje bank, pa tudi povezovanje z drugimi finančnimi institucijami.

Slika 10 prikazuje poslanstvo Abanke, ki temelji na uresničevanju vizije v odnosih s strankami, lastniki in zaposlenimi. Nadpovprečna donosnost, kakovost storitev in pozitivna prepoznavnost, zagotavljajo zadovoljstvo in ustvarjajo zaupanje v uresničevanje poslovnih ciljev. Kot tretja največja slovenska banka se zaveda pomembnosti odgovornega

vključevanja v okolje, zato visoke poslovne vrednote prenaša tudi v širšo družbo, v kateri živi in dela.

*Slika 10 : Poslanstvo Abanke*



*Vir: Prirejeno po Abanka Vipava d.d., Letno poročilo, 2009.*

#### **4.1.2 Družbena odgovornost**

V Abanki uresničujejo odgovornost do širšega in lokalnega družbenega okolja, v katerem delajo in živijo tudi z donacijami in sponzorstvi. Tako živijo korporacijske vrednote, katerim so zavezani v svoji dejavnosti in udeležujejo poslanstvo dolgoročnega partnerskega odnosa ter varnosti in odgovornosti. Zavzemajo se za dobre medsebojne odnose, pomagajo tistim, ki jim življenje postavlja ovire ter spodbujajo razvoj in delovanje različnih združenj ali izvedbo dogodkov. Vsako leto ob novem letu podarijo izbrani zdravstveni ustanovi večjo humanitarno donacijo, različnim zavodom v lokalnih okoljih namenjajo donacije ob otvoritvah novih poslovalnic. Del sredstev namenjajo za športne, kulturne in izobraževalne dejavnosti.

V odnosu do zaposlenih z internim komuniciranjem uresničujejo strategijo transparentnega in poštenega delovanja ter osebnega odnosa. Uporabljajo različna orodja, ki omogočajo odprto komuniciranje in poenotenje vrednot zaposlenih z vrednotami Abanke. V okviru slovenskega projekta Slovenska organizacijska klima (SiOK) redno merijo klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter na podlagi dobljenih rezultatov načrtujejo in izvajajo ukrepe za izboljšanje organizacijske klime. Načrtno delo se jim obrestuje, saj ugotavljajo, da so njihovi rezultati boljši, kot je povprečje v slovenskih podjetjih, in boljši, kot je povprečje v

slovenskih bankah, ki sodelujejo v projektu. Prizadevali si bodo še naprej, da bodo njihovi rezultati vsako leto boljši.

Družina predstavlja veliko vrednoto njihovih sodelavcev, zato so pristopili k projektu in kot prva banka v Sloveniji pridobili certifikat »Družini prijazno podjetje«. Z ukrepi, ki so jih sprejeli v banki, bodo njihovim sodelavcem olajšali usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Osebno komunikacijo zaposlenih z vodstvom so utrjevali z različnimi dogodki. Nekaj srečanj s člani uprave je bilo pripravljenih kot spodbuda zaposlenim, ki so bili pri svojem delu še posebej uspešni. Dogodek, ki poveže vse tiste, ki pišejo prispevke za interni časopis, in vse, ki z različnimi predavanji prenašajo znanje na svoje sodelavce, je bila tudi priložnost za izobraževanje na področju javnega nastopanja. Za novo zaposlene je dvakrat na leto organiziran uvajalni seminar, kjer direktorji predstavijo področja poslovanja v banki. Prav tako direktorji svojim zaposlenim po zaključeni poslovni konferenci predstavijo strateške načrte in plane za naslednje leto. Namen vseh osebnih srečanj je tako prenos informacij kot tudi utrjevanje korporativnih vrednot banke. Izobraževanje in razvoj zaposlenih sta v Abanki stalnica, katerima neprestano namenjata izjemno pozornost.

V banki se zavedajo, da je vlaganje v zaposlene še posebej potrebno in pomembno v obdobju kriz in negotovih razmer. Samo zaposleni, ki vedo in čutijo, da so najpomembnejši dejavnik uspešnosti, v svoje delo vlagajo več, kot se od njih pričakuje. V okviru projekta spremljanja ugleda delodajalca, ki ga izvaja zaposlitveni portal MojeDelo.com, so se uvrstili med dvajset najuglednejših delodajalcev v Sloveniji. S tem so si pridobili pravico uporabe znaka ugleden delodajalec in se predvsem v zavesti iskalcev zaposlitve utrdili z močno blagovno znamko delodajalca, kar jim bo pri prihodnjih kadrovanjih omogočilo pritegniti najboljše iskalce zaposlitve.

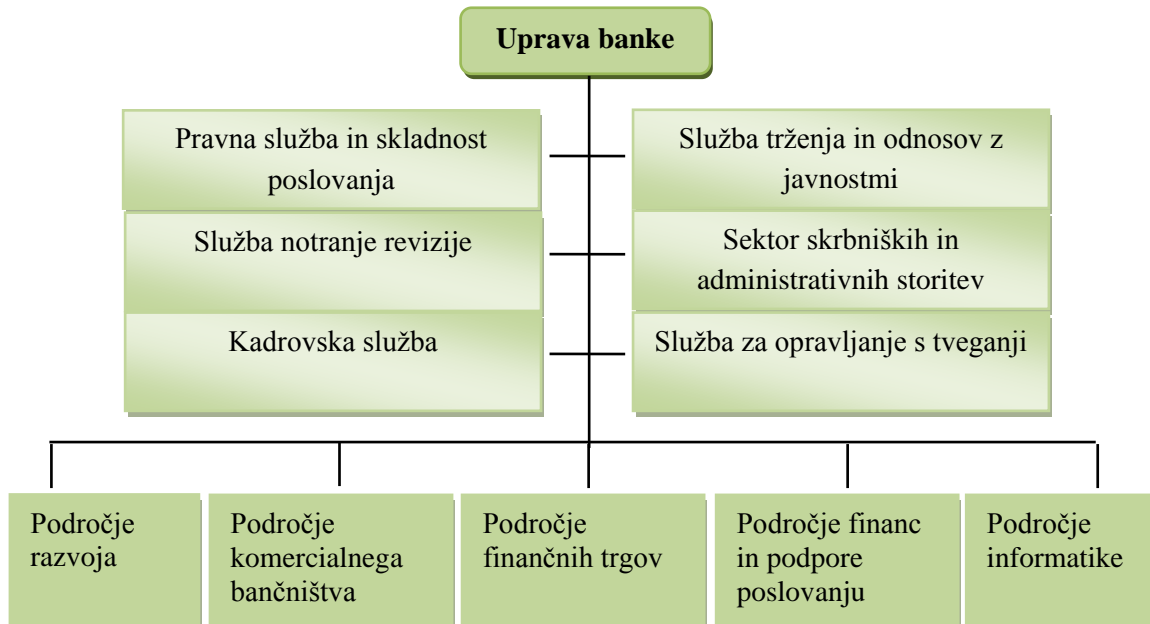
Abanka je prva banka v Sloveniji, ki ima, po sprejemu Kolektivne pogodbe dejavnosti bančništva Slovenije s 1. 1. 2011, sprejeto novo kolektivno podjetniško pogodbo. S podpisom nove podjetniške kolektivne pogodbe Abanke, je bil narejen velik napredek pri usklajevanju z določili nove Kolektivne pogodbe dejavnosti bančništva Slovenije, ki je v veljavi od 1. 1. 2011 ter delovno pravne zakonodaje. Skupaj s sindikatom banke, je banka uskladila novo podjetniško kolektivno pogodbo. Za Abanko je bila to priložnost, da ob upoštevanju določil nove kolektivne pogodbe dejavnosti bančništva Slovenije ter delovno pravne zakonodaje, naredimo spremembe, ki vplivajo na motivacijo in razvoj zaposlenih. Podprl jih je tudi sindikat banke. Zavedajo se, da lahko le z odličnostjo na področju ravnanja s kadri in z ustreznimi motivacijskimi mehanizmi dosežajo najvišje ravni naših storitev in ostajajo banka prijaznih in učinkovitih ljudi.

#### **4.1.3 Organizacijska shema podjetja in odvisne družbe**

Slika 11 kaže organizacijsko shemo Abanke. Organizacijski sistem je razčlenjen v podsisteme (službe, sektorje, oddelke, področja), ki z vidika sorodnosti zagotavljajo

izvajanje določenega bančnega posla. Organizacijska struktura banke je prilagojena strukturi bančne dejavnosti, s čimer omogoči učinkovito izvajanje bančnih poslov.

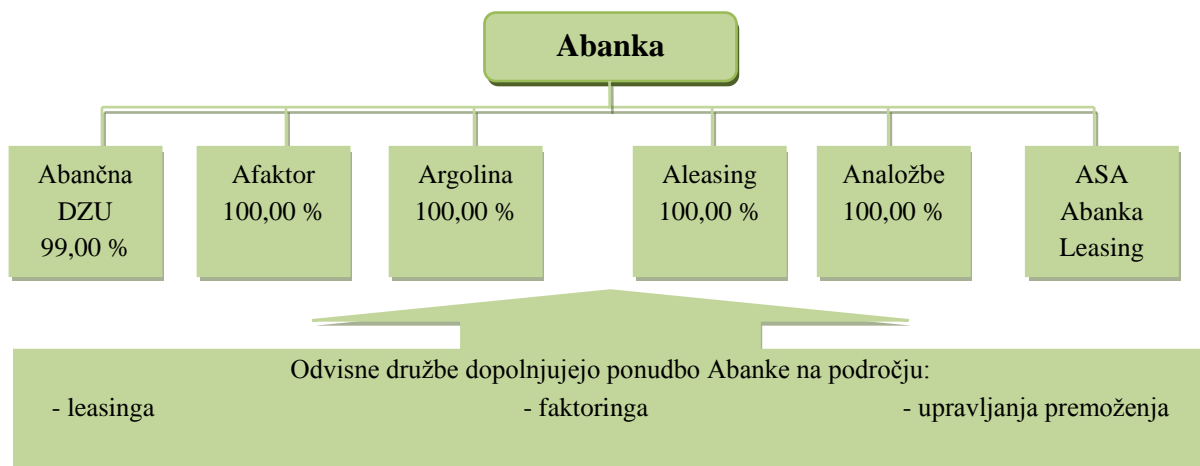
Slika 11: Organizacijska shema Abanke



Vir: Prirejeno po Abanka Vipa d.d., Letno poročilo, 2009.

Slika 12 prikazuje odvisne družbe in skupaj obvladano družbo Abanke.

Slika 12: Odvisne družbe in skupaj obvladovana družba Abanke

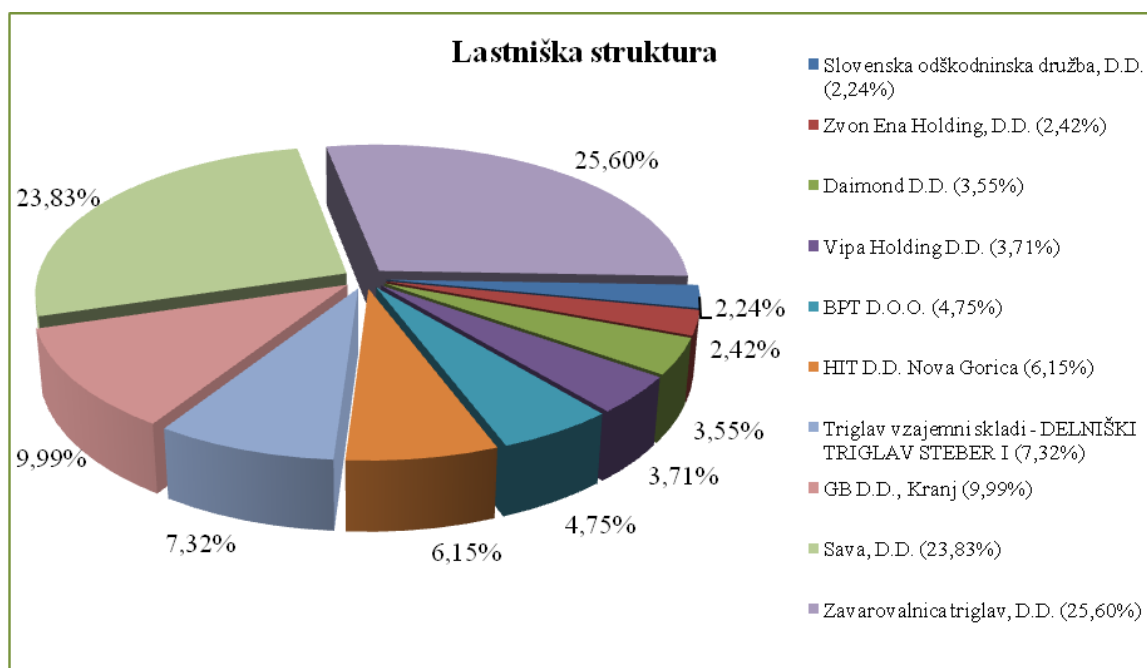


Vir: Prirejeno po Abanka Vipa d.d., Letno poročilo, 2009.

#### 4.1.4 Lastniška struktura podjetja in finančni podatki

Slika 13 prikazuje lastniško strukturo Abanke in 10 njenih največjih delničarjev. Abanka ima razmeroma koncentrirano lastniško sestavo. Njen največji posamični lastnik je Triglav, ki ima 25,6 % (skupaj s svojim skladom 32,92 %). Nekaj manj kot zavarovalnica Triglav ima Sava, tj 23,83 % , tretja pa je z 9,99 % Gorenjska banka. Državni sklad Sod ima po podatkih Abanke 2,24 %. Osnovni kapital banke znaša 30.045.067,60 EUR in je sestavljen iz 7.200.000 rednih delnic.

Slika 13: Lastniška struktura Abanke



Vir: Prirejeno po Abanka Vipa d.d., Interno gradivo, 2009.

Konsolidirana bilančna vsota Skupine Abanka je konec leta 2010 znašala 4.586 milijonov EUR, kar je bilo za 0,6 % več kot leto prej. Bilančna vsota Abanke je konec leta 2010 znašala 4.551 milijonov EUR in je bila za 0,9 % višja od bilančne vsote konec leta 2009. Tržni delež Abanke je v letu 2010 porasel za 0,3 odstotne točke na 9,0 %. Aktivnosti Skupine Abanka so bile v skladu s planom bolj kot v rast bilančne vsote usmerjene v rast poslovanja ključnih segmentov dejavnosti Abanke. Krediti strankam, ki niso banke, so se v Skupini Abanka v letu 2010 povečali za 332 milijonov EUR, v Abanki pa za 324 milijonov EUR. Najbolj so porasli krediti gospodarstvu, in sicer za 183 milijonov EUR, medtem, ko so se krediti prebivalstvu povečali za 47 milijonov EUR. Depoziti nebančnega sektorja v Skupini Abanka so se v letu 2010 povečali za 95 milijonov EUR, v Abanki pa za 99 milijonov EUR. Tako Skupina Abanka kot Abanka sta v letu 2010 izboljšali stroškovno učinkovitost. Povečali so se tudi obrestni prihodki.

Zaradi zaostrene gospodarske situacije so se v Skupini Abanka v letu 2010 oblikovale dodatne oslabitve in rezervacije v višini 61,630 milijona EUR. Skupina Abanka je kljub temu poslovala z dobičkom, ki je v Skupini Abanka pred davki znašal 3,825 milijona EUR, dobiček Abanke pred davki pa je bil 7,892 milijona EUR. Poslovni rezultat Skupine Abanka pred obdavčitvijo ter brez upoštevanja neto oslabitev in rezervacij je v letu 2010 znašal 65,455 milijona EUR, kar je za 8,9 % več kot v letu prej. Abanka ostaja kapitalsko močna, stabilna in varna. Regulatorni kapital Skupine Abanka je na dan 31. december 2010 znašal 460 milijonov EUR, količnik kapitalске ustreznosti Skupine Abanka 11,8 % in količnik temeljnega kapitala 10,2 %. Regulatorni kapital banke je na dan 31. december 2010 znašal 458 milijonov EUR, količnik kapitalске ustreznosti 11,9 % in količnik temeljnega kapitala 10,4 %.

Ne glede na zgođen odziv Abanke na finančno krizo v letu 2007 in neprestano prilagajanje situacij na finančnih trgih in v realnem sektorju v letu 2008, se negativnim vplivom okolja tudi Abanka ni mogla v celoti izogniti. V letu 2008 se je kot posledica razmer opazno spremenila struktura bilance stanja, pomemben je bil tudi vpliv na izkaz poslovnega izida. Kljub vsemu je Abanka dosegla večino poslovnih in finančnih ciljev. V Tabeli 9 so navedeni pomembnejši odzivi Abanke na finančno krizo, plan v letu 2010 in bančna strategija za obdobje od 2011 do 2015.

*Tabela 9: Odziv Abanke na finančno krizo in strategija za prihodnost*

<b>Leto</b>	<b>Odziv na krizo</b>
2007	Med prvimi zaznali finančno krizo, zato so podvojili likvidnostne rezerve
2008	Izvedli dokapitalizacijo, poskrbeli za dodatne likvidnostne rezerve; zmanjšali odvisnost od tujih virov financiranja; se osredotočili na zbiranje primarnih virov; dali poudarek preudarni politiki kreditiranja; obvladovali stroške.
2009	Nadaljevali v začrtani smeri, s ciljema varnosti in stabilnosti poslovanja banke; podpisali pogodbo o najetju sindiciranega posojila v višini 80 milijonov evrov; izdali obveznico na mednarodnem kapitalskem trgu s poroštvo Republike Slovenije v višini 500 milijonov evrov; zelo uspešno sodelovali pri jamstveni shemi za pravne osebe in dosegli več kot 33% tržni delež dodeljenih kreditov podjetjem.
<b>Plan 2010</b>	
2010	Zadali so si ambiciozne cilje: bolj kot v rast bilančne vsote so njihove aktivnosti bile usmerjene v rast poslovanja ključnih segmentov Abančne dejavnosti; dobiček pred obdavčitvijo v višini 36.384 tisoč evrov; dobiček po obdavčitvi v višini 29.107 tisoč evrov; 7,7% donosnost kapitala po davkih; 50,47% stroškov v bruto dohodku; količnik kapitalске ustreznosti v višini 11,8%; količnik temeljnega kapitala v višini 10,3%.
<b>Strategija 2011–2015</b>	
2011–2015	Izboljšanje oziroma utrditev položaja na trgu in učinkovitosti banke. Strateški cilji: zagotoviti nadpovprečno kakovost storitev; zagotoviti nadpovprečno dobičkonosnost; zagotoviti ustrezni tržni delež v Sloveniji, povečati prisotnost na trgih nekdanje Jugoslavije. Finančni cilji: donosnost povprečnega kapitala po obdavčitvi 12,7%; donosnost povprečnega aktive po obdavčitvi 1,14%; stroški v bruto dohodku 41,4%.

*Vir: Prirejeno po Abanka Vipa d.d., Interno gradivo, 2009.*

## 4.2 Zasnova raziskave in metodologija

Empirični del magistrskega dela temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave, to je študije primera slovenskega podjetja Abanke, ki proučuje avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital. Proučila bom poslovanje podjetja in ga kritično presodila z metodo analize. Pri tem se bom opirala na različne vire podjetja, kot so letna poročila, pravilniki, interni dokumenti ter drugi razpoložljivi viri v podjetju. Izdelava študije primera je bila opravljena s pomočjo ankete, ki je bila osnova za zbiranje podatkov in izvedbo raziskave, s katero bom pridobila dejansko sliko o vodenju v bančnih enotah Abanke na območju goriške regije.

Anketo so sestavljale različne trditve o raziskovalni temi. Anketiranci so pri vsaki trditvi označili stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo in s tem izrazili svoje mnenje o navedeni trditvi. Raziskava je v vzorec zajela zaposlene v bančnih enotah v goriški regiji. Vključevala je kraje, kot so Nova Gorica, Šempeter pri Gorici, Ajdovščina, Postojna in Tolmin. V vzorec raziskave je bilo vključenih 44 zaposlenih, pri tem je bila odzivnost 68,18 %. Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh vsebinskih delov, prvi del zajema vprašanja o vodenju, drugi del vsebuje vprašanje o zaznavanju pozitivnega psihološkega kapitala, tretji del pa dejavnike za uspešnost poslovanja in ugled podjetja. Vprašalnik v končni fazi vsebuje demografske podatke, kot so: starost, spol in izobrazba. Poleg tega vsebuje še vprašanja o enoti, v kateri je delavec zaposlen, naziv delovnega mesta in število let zaposlitve v Abanki. S pomočjo narejenih anketnih vprašalnikov bom prišla do lastnih sklepov, kar mi bo pomagalo pri analizi obeh konstruktov v podjetju.

Ključnega pomena je, da dobim objektivno sliko o načinu vodenja in zaznavanju pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju, saj je to osnova za poznejše oblikovanje kritične kvalitativne analize ter morebitnih predlogov za dvig nivoja avtentičnega vodenja v bančnih enotah, kot tudi v podjetju. Povezala bom teorijo in prakso ter pri tem oblikovala priporočila vodstvu za nadaljnje poslovanje za doseganje večje konkurenčne prednosti. Zbiranje podatkov se je začelo s posredovanjem anketnih vprašalnikov poslanih po pošti v bančne enote v goriški regiji. Zbiranje podatkov je potekalo od 18. 4. 2011 do 15. 5. 2011, zaposleni so bili o anketi obveščeni po elektronski pošti. Od 44 zaposlenih v bančnih enotah goriške regije je anketo izpolnilo 30 zaposlenih, kar predstavlja 68,18 % zaposlenih v goriški regiji.

V Tabeli 10 je prikazan načrt empirične raziskave magistrske naloge, na primeru študije primera Abanke, ki je aktivna na področju komercialnega bančništva.

Tabela 10: Načrt empirične raziskave magistrskega dela

<b>I. IZHODIŠČE EMPIRIČNE RAZISKAVE</b>				
<b>I. a</b>	<b>I. b</b>	<b>I. c</b>	<b>I. d</b>	
Zbiranje empiričnega gradiva, literature in priprava orodij za izvedbo empirične raziskave	Urejanje dokumentacije	Proučevanje gradiva in literature	Analiza vsebine dokumentacije z metodami deskripcije, komparacije in kompilacije	
<b>I. OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA</b>				
<b>III. IZVEDBA ANKETE</b>				
<b>IV. OPAZOVANJE ODZIVNOSTI UDELEŽENCEV</b>				
<b>V. OBDELAVA IN UREJANJE DOKUMENTACIJE</b>				
<b>V. a</b>	<b>V. b</b>	<b>V. c</b>	<b>V. d</b>	<b>V. e</b>
Urejanje prejetih anketnih vprašalnikov	Izdelava baze podatkov	Vnos podatkov iz anketnih vprašalnikov v bazo podatkov	Izdelava poizvedb in tabel	Izdelava slik in tabel
<b>VI. ANALIZA PODATKOV IN RAZLAGANJE ŠTUDIJE PRIMERA</b>				
<b>VII. PRIPOROČILA</b>				
<b>VIII. ZAKLJUČEK RAZISKAVE</b>				



### 4.3 Analiza podatkov

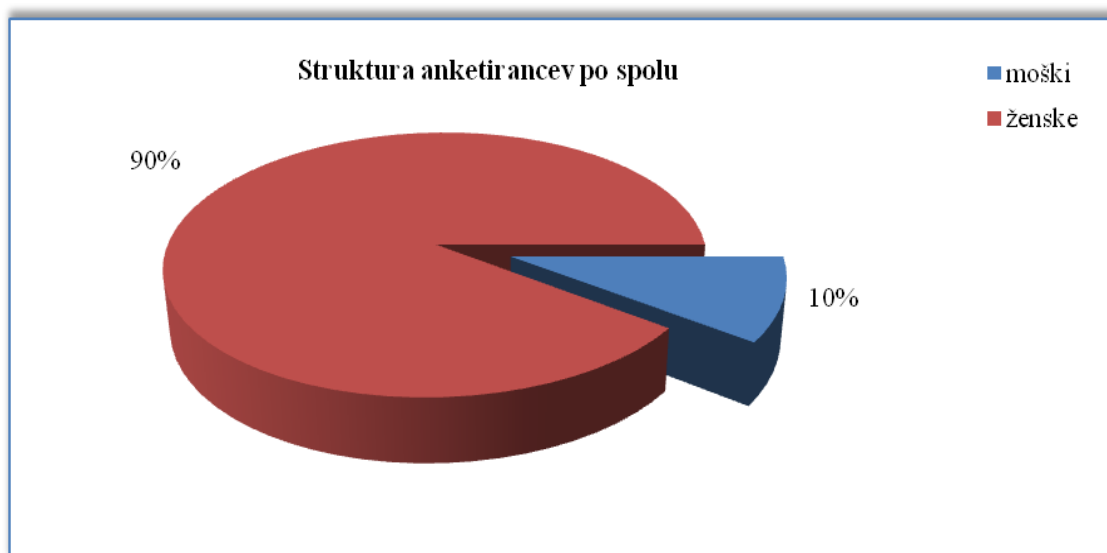
Namen analize ankete, je na podlagi podanih odgovorov proučiti trenutno stanje v podjetju in opredeliti izhodišča za izboljšavo. Cilj je prikazati pristnost elementov avtentičnega vodenja, pomen vodij pri izboljšanju uspešnosti v podjetju ter graditvi pozitivnega psihološkega kapitala. Pri tem je pomembno pridobiti objektivno sliko o kakovosti vodenja bančnih enot in o zadovoljstvu z vodji. Dejansko stanje predstavlja osnovo za kasnejše oblikovanje ustreznih ukrepov in aktivnosti za dvig kakovosti vodenja in uspešnosti posamezne bančne enote. Empirične podatke v preučevanem podjetju sem zbrala v mesecu aprilu in maju 2011.

Namen naloge je opozoriti na vrednost, ki jo ima dober vodja, kar lahko vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. V kriznih razmerah, pa je to še toliko bolj pomembno, saj se to v prvi vrsti kaže v pozitivnem vplivu avtentičnega vodenja na uspešnost podjetja. Z anketnim vprašalnikom sem želela ugotoviti, kako so zaposleni z vodjo zadovoljni, ali jih zaznavajo kot avtentične ter ali se v podjetju razvija pozitiven psihološki kapital. V anketi, ki je bila poslana v 6 bančnih enot, je sodelovalo 44 zaposlenih. V spremnem dopisu je bil pojasnjen cilj in namen predmetne ankete. Do dogovorjenega roka je bilo vrnjenih 30 izpolnjenih vprašalnikov, kar pomeni, da se je 68,18 % anketirancev odzvalo na anonimno anketo.

#### 4.3.1 Struktura anketirancev

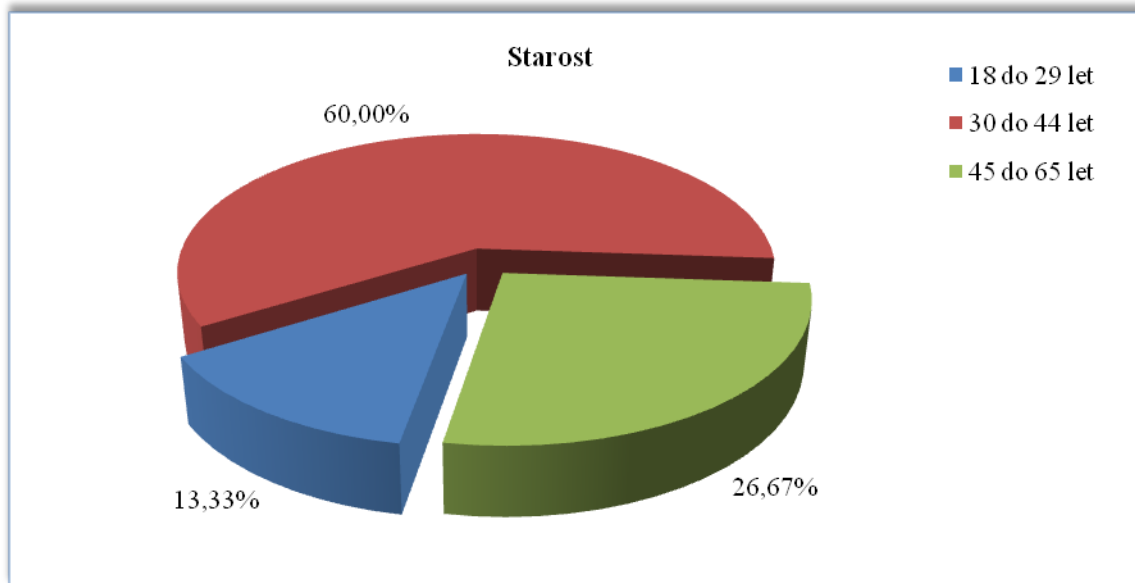
Slika 14 prikazuje strukturo anketirancev po spolu. V raziskavi je sodelovalo 30 zaposlenih, med njimi 3 osebe moškega spola, kar pomeni 10 % in 27 žensk, kar je predstavljalo 90 % vseh prispelih anonimnih anket. Lahko rečemo, da je nizek delež moških pričakovan, saj je tudi v skupnem številu zaposlenih moških bistveno manj kot žensk.

*Slika 14: Struktura anketirancev po spolu*



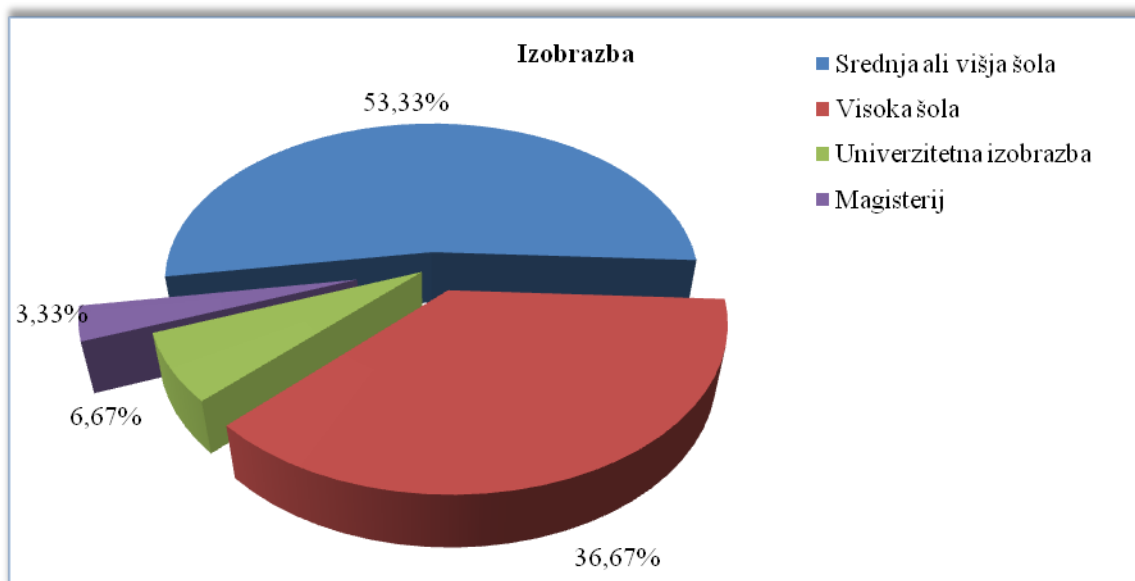
Na Sliki 15 je razvidno, da je bilo največ anketiranih v starostni skupini od 30 let do 44 let, teh je 18 oziroma 60 %, najmanj je tistih med 18 let in 29 let, teh je 4, njihov delež znaša 13,33 %. Anketiranci, ki spadajo v starostno skupino od 45 let do 65 let, teh je odgovorilo 8 oziroma 26,67 %.

*Slika 15: Struktura anketirancev po starosti*



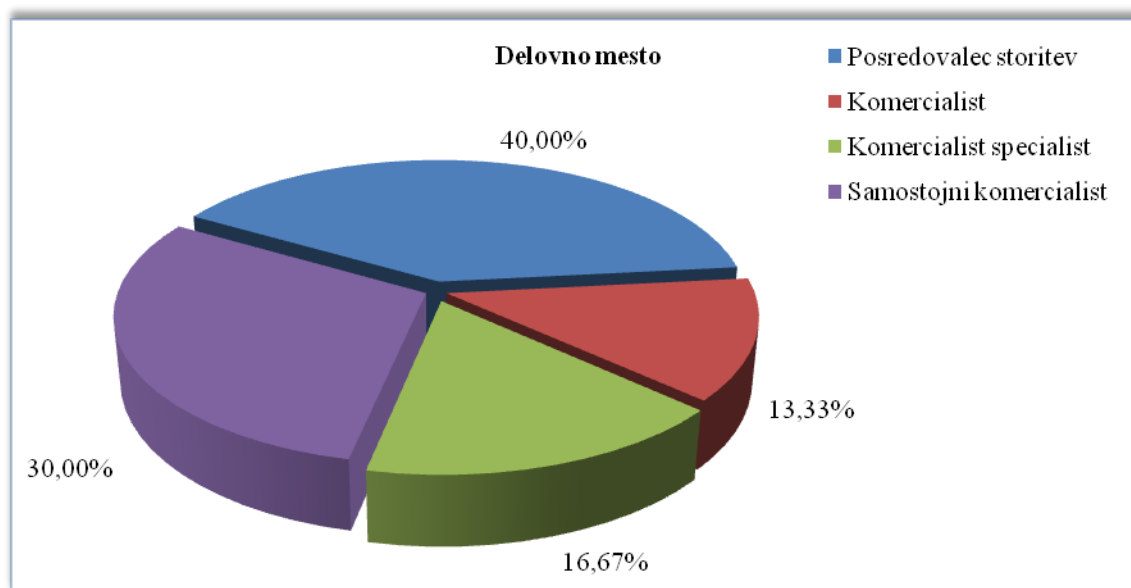
Slika 16 prikazuje strukturo anketirancev glede na izobrazbo. Največje število anketirancev ima končano srednjo šolo ali višjo šolo, in sicer 16, kar je 53,33 %. Kar precej je zaposlenih z visoko izobrazbo, in sicer 11, kar pomeni 36,67 %, kar lahko pripišemo študiju ob delu (izredni študij). Od anketirancev imata 2 univerzitetno izobrazbo, to je 6,67 %, eden je magister, kar predstavlja 3,33 %.

*Slika 16: Struktura anketirancev glede na izobrazbo*



Slika 17 prikazuje strukturo anketirancev glede na delovno mesto. Največje število anketirancev je posredovalcev storitev (delo na bančnem okencu in servisu), in sicer 12, kar je 40 %. Takih, ki zasedajo delovno mesto komercialista so 4, kar pomeni 13,33 %. Od anketirancev je 5 komercialistov specialistov, kar je 16,67 % anketirancev in 9 samostojnih komercialistov, kar predstavlja 30 % anketirancev.

*Slika 17: Struktura anketirancev glede na delovno mesto*



#### 4.3.2 Avtentičnost vodij

Z anketnim vprašalnikom sem želela zaposlenim približati konstrukt avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Vprašalnik je bil sestavljen tako, da sem s pomočjo odgovorov analizirala avtentičnost vodij zaposlenih v bančnih enotah na območju goriške regije. Vprašanja so se v prvem delu nanašala na elemente in značilnosti avtentičnega vodenja, v drugem delu pa na zaznavanje pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 18 prikazuje skupne ocene anketirancev v bančnih enotah v goriški regiji. Anketiranci so z najvišjo oceno ocenili trditev, da se vodja zaveda, da so zaposleni največje bogastvo v podjetju in temu primerno tudi ohranja jasne, pozitivne, odprte odnose do njih, v povprečju so tej trditvi prisodili (oceno 4,63). Najmanj so se strinjali s trditvijo, da so zaposlenim merila, s katerimi vodja presoja njihovo delovno uspešnost dobro poznana (ocena 3,12). Značilnosti vodij v Abanki so, da vodje spodbujajo kulturo, učenje, kreativnost in nastajanje novih idej pri zaposlenih. Vodje s sodelavci ne tekmujejo, ampak z njimi sodelujejo in si prizadevajo doseganje skupnih ciljev. Svojim zaposlenim dajejo svobodo pri delovanju in odločanju v okviru njihovih kompetenc, njihovi odnosi temeljijo na zaupanju in izražanju resničnih misli.

Slika 18: Prikaz avtentičnosti vodij Abanke v goriški regiji



Ali je nekdo avtentičen ali ne, se pokaže v težkih in prelomnih trenutkih, ko vodje pokažejo svoj pravi jaz. Vodje so svojim sledilcem dobri mentorji (ocena 3,98), na voljo so jim vedno, ko ti potrebujejo pomoč pri reševanju težav. Z (oceno 4,30) se zaposleni strinjajo, da vodja ustrezno dodeljuje dela in naloge, z (oceno 4,20) so ocenili, da vodje vedo kakšne so njegove vrednote, cilji in ideali. Zaposleni se strinjajo, da imajo vodje izoblikovana lastna mnenja, da so originali in ne kopije, kar pomeni, da pri vodenju uporabljajo svoja osebna stališča. Prav tako svojim vodjem dodeljujejo (oceno 3,90), da se pred pomembnimi odločitvami posvetujejo s svojimi zaposlenimi s pomočjo sestankov, prek elektronske pošte ali prek telefona. V povprečju so anketiranci s svojimi vodji zadovoljni (oceno 3,97), hkrati pa dodeljujejo nizko oceno poznavanju meril, po katerih vodja presoja delovno uspešnost svojih zaposlenih (ocena 3,12). Pri tem bodo morali vodje

v prihodnje posvečati več pozornosti in svojim zaposlenim dajati jasna navodila glede meril o presojanju njihove uspešnosti.

Avtentični vodja mora zagotoviti okolje, kjer bi se lahko samouresničeval vsak zaposleni, bil sprejet, se čutil soodgovornega za skupni uspeh in uresničevanje skupne vizije, soustvarjal pozitivne medosebne odnose in se razvijal. Avtentično vodenje je postalo zanimivo za raziskovanje in izziv za management po letu 2004. Hitre spremembe, krizne situacije, rušenje odnosov v podjetjih in iskanje novih rešitev, poti za obstoj in uspešnost, od vodij zahteva predvsem drugačen pogled, fleksibilnost, ohranitev zaupanja, pozitivizma in sodelovanja z zaposlenimi ter skrb za stalno izmenjavo izkušenj med njimi. Mnogi današnji vodje si prizadevajo za preverjanje svoje podobe v ogledalu, odkrito in iskreno iščejo povratne informacije o sebi in brez oklevanja priznajo, da delajo napake ali da nimajo vseh odgovorov.

Vodje imajo visoko stopnjo moralnega razvoja, razumejo spremembe, gradijo medosebne odnose, se učijo in znanje delijo s sodelavci in v vsakem trenutku so sposobni vsakemu povedati, kje se ta trenutek nahaja podjetje in njeni zaposleni. Vodje so v osnovi odgovorni za doseganje ciljev podjetja, za spodbujanje motivacije in za zadovoljstvo zaposlenih. V skladu s temi pričakovanji naj bi imeli kompetence na različnih področjih, kot so komunikacije, motivacija, osebnost, modeli vodenja, prenos znanja, timsko delo in odločanje podjetja. Taki vodje poznajo svoj namen in cilj, vedo zakaj so postali vodje. Vedo kdo so, kakšni so njihovi cilji, vrednote in ideali, delujejo etično in s srcem ter odražajo pozitivni psihološki kapital. Vodja zna svoje sledilce pravilno usmerjati, v pomoč jim je in jim zna svetovati. Pomemben dejavnik za zaposlenega je, da njegov vodja ima sposobnost odgovornega odločanja, primeren nastop, samozavestnost in poznavanju svojega dela. Zaposleni ga morajo zaznati kot dobrega poznavalca svoje stroke in motivatorja, ki ga odlikuje znanje in veščine timskega dela.

V Tabeli 11 so navedene značilnosti vodij, ki so zaposleni v bančnih enotah Abanke v goriški regiji. Iz mnenjske ankete, je bilo razvidno, da so zaposleni s svojimi vodji v povprečju zadovoljni, da jim zaupajo in jih vidijo kot avtentične vodje. Rečem lahko, da čeprav ima vsak vodja svoj stil, jim je skupno to, da vsi opravljajo svojo nalogo dobro, so predani svojemu delu, kar se odraža tudi v njihovih rezultatih. V eni enoti je opaziti nekaj nesoglasja med zaposlenimi in vodjo, kar bo potrebno v prihodnosti izboljšati. Vodji v tej enoti svetujem, da se s svojimi zaposlenimi skuša čim več pogovarjati. Graditi mora več na pozitivnem delovanju samega sebe, zaupati mora najprej v svoje sposobnosti, se stalno učiti ter to prenašati naprej na svoje zaposlene.

Tabela 11: Avtentične značilnosti vodij po posameznih enotah

Bančna enota	Št. zaposlenih	Avtentične značilnosti vodje
1	10	Vodja v tej enoti verjame v to kar dela, na pravilen način zna to deliti s svojimi zaposlenimi. Svojim zaposlenim zna prisluhniti, ter jim pomagati pri reševanju težav. Je samozavestna oseba, ima veliko mero upanja, optimizma in miselno prožnost. Z vsemi zaposlenimi ravna enako.
2	9	Deluje kot dober učitelj, saj skrbi za prenos znanja med svojimi zaposlenimi. Svoje zaposlene spodbuja in usmerja k doseganju želenih ciljev. Pri njih zna spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo. Deluje etično in s srcem. Z razvijanjem dobrih lastnosti pri zaposlenih, razvija samozavest, upanje, optimizem in prožnost, kar je razvidno tudi iz rezultatov uspešnosti te enote.
3	5	Vodja zaupa v lastne sposobnosti, je samozavesten, izbira naloge, ki mu predstavljajo izziv, širi motivacijo in napore, je vzdržljiv in vztrajen. Vodja verjame v svoje zaposlene in v njihove sposobnosti, svoje zaposlene spodbuja, razume in jim zaupa. Svoje zaposlene vodi na tak način, da ti nimajo občutka da so vodeni, pač pa daje poudarek predvsem na učenju zaposlenih, kar omogoča sledilcem da delujejo izjemno samostojno.
4	5	Vodja dobro pozna svoje vrednote, cilje in ideale. Deluje etično in s srcem. Svoje zaposlene spodbuja k večji odgovornosti pri delu. Je samozavesten, optimističen in poln upanja. Zaradi majhnosti enote so odnosi med vodjo in podrejenimi zelo dobri. Svoje delavce podpira, hkrati prejema podporo od svojih zaposlenih. Merila s katerimi vodja presoja delovno uspešnost zaposlenih so zaposlenim dobro poznana.
5	10	Zaradi velikosti enote in večjega števila zaposlenih prihaja občasno do ukazovalnega vodenja, saj le na ta način se naloge izvajajo v skladu z delovnim načrtom vsakega zaposlenega in zato vodja dodeljuje dela in naloge. Hkrati svoje zaposlene spodbuja k večji odgovornosti pri delu. Pri svojih zaposlenih zna izkoristiti posebna znanja in sposobnosti vsakega zaposlenega v organizaciji in hkrati spodbuditi voljo in interes za nenehno učenje.
6	5	V enoti se zaposleni ne strinjajo, da vodja pozitivno vpliva na organizacijo, klimo in uspešnost organizacije. Ne strinjajo se tudi s tem, da njihov vodja ima vlogo mentorja, saj od njega včasih ne dobijo informacij, ki bi jih potrebovali pri svojem delu. Merila s katerimi vodja ocenjuje uspešnost zaposlenih, jim niso dobro poznana.

Vodje imajo večino avtentičnih lastnosti, saj so mnenja, da je za doseganje dolgoročnih ciljev, pot do njih uspešna, le če so odnosi med njimi avtentični. Vodje svoje podrejene vodijo s srcem, pri tem jih obravnava enakopravno, kar je ključnega pomena za pozitiven odnos in dobro klimo v podjetju. Iz analize ankete je razvidno, da zaposlenih svoje vodje identificirajo kot avtentične. To ima za posledico razvoj avtentičnih sledilcev, ki tvorijo avtentično klimo v podjetju. Vodje se v bančnih enotah zavedajo, da so potrebni pošteni odnosi med zaposlenimi, saj ti temeljijo na zaupanju in dobrem poslovanju. Le tako lahko vodja svoje zaposlene opolnomoči. Svojim zaposlenim dajejo vodje svobodo pri njihovem

delovanju, saj njihovi odnosi temeljijo na zaupanju in izražanju resnične misli. Vodje dajejo zaposlenim možnost, da izrazijo svoje mnenje, saj na tak način spoznajo dejansko stanje v enoti, kjer so zaposleni in temu primerno prilagajajo način doseganja ciljev.

Na letnih razgovorih vodja postavi skupne cilje skupaj s svojimi zaposlenimi, saj jim tako pomaga k večanju samozavesti in ob doseganju zastavljenih ciljev zaslužen nagrado. Vodje so večino svojega delovnega časa optimistično razpoloženi, kar pri svojih podrejenih vzbudi pozitivno energijo. Zaposlenim je znano poslovanje, cilj in letni plan lastne enote, saj tako lahko verjamejo v njeno uspešnosti. Uspešnost posamezne enote se meri vsake tri mesece, ko so najboljši zaposleni nagrajeni z višjim variabilnim delom pri izplačilu plače. Zaposleni negativne dogodke v enoti jemljejo resno in se iz njih skušajo čim več naučiti, poiščejo vzrok za napako in jo odpravijo. Tako kot negativne dogodke tudi pozitivne dogodke vodja s svojimi podrejenimi diskutira na rednih tedenskih sestankih.

V podjetju se vsi zavedajo, da je pot do uspeha in doseganje ciljev možna z nenehnim učenjem in nadgrajevanjem svojega znanja. Največja dodana vrednost vsakega zaposlenega je neformalno učenje, ki ga zaposleni pridobivajo s pomočjo interakcije z ljudmi, učenjem na napakah in pridobivanjem izkušenj od drugih. Vodja preizkuša nove stvari in na ta način povečuje širino svojega delovanja. Ključnega pomena je formalno učenje, ki se v enotah odraža s pomočjo mentorja vsakemu na novo zaposlenemu. Mentor ga uvaja, svetuje in usmerja v sistem strategije podjetja. Zaposleni se sreča z vrsto izobraževanj in treningi, ki jih vodijo na višjo raven avtentičnosti. Vsak vodja ima svoj načina vodenja in vodi svoje zaposlene na podlagi svojih izkušenj in prepričanj. Njihovi podrejeni so seznanjeni s plani in zastavljenimi cilji. S skupnimi močmi stremijo k doseganju teh ciljev, saj se zavedajo, da bo njihov trud poplačan. To jim omogoča, da razvijajo in okrepijo svojo samozavest in osebnost.

Vodje stremijo k izboljšanju rezultatov s kreativnostjo, vztrajnostjo in izobraževanjem. Takšno avtentično vodenje sledilci hitro prepoznajo, pri tem ne občutijo, da se od njih vedno nekaj zahteva in imajo možnost izraziti svoje mnenje. S takšnim pristopom izrazijo svoje mišljenje o problemih v enoti in jih želijo popraviti. Takšno mišljenje med zaposlenimi okrepi samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost njihovega vodje.

### **4.3.3 Pozitivni psihološki kapital v podjetju**

V podjetju se izvajajo določene aktivnosti, s katerimi je viden razvoj pozitivnega psihološkega kapitala, saj zaposleni delujejo v smeri optimističnega razmišljanja, graditve samozavesti in ustvarjanja upanja. Slika 19 prikazuje pozitivni psihološki kapital.

Slika 19: Prikaz pozitivnega psihološkega kapitala



Anketiranci so najvišjo oceno dodelili trditvi, da vodja z razvijanjem dobrih lastnosti pri zaposlenih razvija samozavest, upanje, optimizem in prožnost, s čimer pripomore k izboljšanju rezultatov uspešnosti podjetja. Prav tako se strinjajo, da njihov vodja s svojim optimizmom pripomore k nastajanju pozitivnih dogodkov z vplivom na cilje kot posledico njegove osebnosti. Velik pomen pripisujejo tudi trditvi, da vodja zaupa v lastne sposobnosti in je samozavesten. Izbira naloge, ki mu predstavljajo izziv, med svojimi zaposlenimi širi motivacijo in napore, je vzdržljiv in vztrajen. Najnižjo oceno so prisodili trditvi, da njihov vodja ima zmožnost okrevanja po negativnih preobsežnih spremembah. V



povprečju pa se s trditvami strinjajo (ocena 4,20). V podjetju izvajajo aktivnosti, s katerimi razvijajo pozitivni psihološki kapital zaposlenih. Vodje svoje zaposlene pohvalijo ob dobro narejenem delu.

Na rednih tedenskih sestankih vodje izrecno pohvalijo najbolj uspešnega delavca pri trženju bančnih produktov, s čimer dvigujejo samozavest zaposlenih ter motivacijo za ostale delavce. Delavci pri svojem delu uporabljajo različne tehnike in veščine trženja produktov, komuniciranja s strankami in pravilnega izražanja. V ta namen vodje izvajajo tedensko prodajni trening, tako, da vsak teden izberejo produkt, katerega eden izmed delavcev predstavi ostalim delavcem, s čimer gradijo na samozavesti. Za večanje samozavesti zaposleni vsako leto skupaj s svojimi nadrejenimi izvajajo letne razgovore, kjer se pogovorijo o dosežkih ter prihodnjih ciljih.

Posameznik lahko izboljša stopnjo lastnega pozitivnega upanja z jasnimi osebnimi cilji, ki jih skupaj s svojim vodjo določita. Cilji morajo biti jasni in dosegljivi, hkrati pa predstavljati izziv. Od vsakega posameznika je odvisno ali bo cilje znal razdeliti na manjše korake, poiskal možnosti in če se zaveda, da uspeh, ni samo končen cilj, ampak je že napredovanje po poti, ki vodi do cilja. Na splošno sem ugotovila, da so zaposleni in vodje optimistične osebe. Vodje s svojim vodenjem in vedenjem ustvarjajo pozitivno okolje, s čimer povečujejo optimizem in upanje, kar privede do konkurenčne prednosti in izboljšanja uspešnosti bančne enote oziroma celotnega podjetja. V podjetju je zaznati aktivnosti za razvijanje miselne prožnosti. Aktivnosti, kot so zmanjševanje stresa na delovnem mestu z raznimi športnimi aktivnostmi in skupnem druženju. Poleg tega, se v podjetju izvajajo različni športni dogodki, pri katerih se zaposleni med seboj spoznavajo in družijo.

Podjetju priporočam, da skuša v čim večji meri doseči, da bodo zaposleni razumeli širše dogajanje v podjetju, kar bo pripomoglo k večji pripadnosti podjetju in pozitivnemu psihološkemu kapitalu.

Slika 20 prikazuje Rosenbergovo lestvico samospoštovanja, iz katere je razvidno, da si zaposleni želijo, da bi se bolj spoštovali. Sicer o osebi imajo dobro mnenje in čutijo, da so oseba vredna zaupanja vsaj toliko kot drugi v podjetju. Na splošno so zadovoljni sami s seboj, saj se strinjajo s trditvijo, da imajo veliko dobrih in pozitivnih lastnosti, ki so jim pri delu v pomoč. Popolnoma se ne strinjajo s trditvijo, da so ničvredni ter včasih nekoristni.

Slika 20: Prikaz Rosenbergove lestvice samospoštovanja



Sodobni vodje postavljajo usmerjenost vsakodnevnih stikov z zaposlenimi in s svojimi strankami celo pred usmeritvijo v dobiček. Zaposlenim se daje vedno več pristojnosti odločanja. Sodobni vodja sodeluje s svojimi podrejenimi kot partner z namenom, da s skupnimi močmi dosegajo čim boljše rezultate in postavljene cilje. Podjetje, ki želi postati uspešno, mora svojim zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da bodo pri svojem delu lahko uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni. Za njihovo uspešnost jih mora nagraditi, da zaokroži ta proces in postavi temelje za uspešnost v naslednjem obdobju.

Za doseganje uspešnosti je izrednega pomena, da zaposleni svoje zmožnosti čim bolje uporabijo pri izvajanju dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev. Pri tem ima vodja pomembno vlogo, saj mora biti sposoben organizirati delo in svoje podrejene spodbujati k čim boljšim rezultatom. Vodje v sodobnih podjetjih zagotavljajo dolgoročno pripadnost najboljših zaposlenih, z možnostjo razvoja svojih zaposlenih in nadaljnega doseganja

uspešnosti in z zagotavljanjem občutka pomembnosti posameznika ter s prizadevanjem za čim večjo kakovost življenja in dela sodelavcev.

Slika 21 prikazuje dejavnike, ki so pomembni za uspešnost in ugled podjetja.

*Slika 21: Dejavniki za uspešnost in ugled podjetja*



#### 4.4 Vrednotenje dela, prispevki in omejitve dela

Vrednost magistrskega dela je v tem, da prikaže, upošteva in pretehta opredelitve avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala s strani avtorjev in raziskovalcev teh proučevanih konstruktov. Teoretični prispevek magistrskega dela je v

povezovanju avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala v konceptualni model. Teoretični del magistrske naloge je potrditev, da bo v prihodnje potrebno posvečati več pozornosti avtentičnosti in z njim povezane konstrukte v proučevanem podjetju, kakor tudi v ostalih sodobnih slovenskih podjetjih. Naloga vsebuje teoretični in praktični pregled konstrukta avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Oblikovana mnenjska anketa oziroma merske lestvice se izkažejo za zanesljive. Potrjen strukturni model nakazuje pravilno uporabo opredelitev in teorij ter podpostavk.

Teza, da lahko z udejanjanjem razvoja avtentičnega vodenja in razvijanjem pozitivnega psihološkega kapitala, kot sodobna raziskovalna konstrukta na področju vodenja, pozitivno vplivamo tako na rezultate funkcije vodenja kot tudi na področje managementa, je potrjena. Iz tega lahko sklepamo, da ju je smotno v prihodnosti vpeljevati v slovenska podjetja in temu posvečati več pozornosti. Empirična potrditev modela avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala sporoča, da je avtentično obnašanje vodij smotno in koristno za uspešno vodenje bančne enote, kakor tudi celotnega podjetja. Zaposleni bodo zaznali avtentičnost svojih vodij in jim sledili, kar bo vodilo v boljše rezultate z vidika zaposlenih. Hkrati morajo vodje, če želijo izboljšati rezultate z vidika zaposlenih, razvijati svojo osebnost in obnašanje v smeri bolj avtentičnega delovanja. Vodje na še naprej razvijajo veščine in lastnosti avtentičnega vodenja s praktičnimi vajami, ki jih predlagajo Dimovski in njegova skupina (Dimovski, 2009, str. 126–136).

Omejitve magistrskega dela so vsebinske, metodološke in časovne. Vsebinske omejitve predstavljajo uporaba sekundarnih podatkov v teoretičnem delu magistrskega dela, prav tako pa je poslovanje podjetja preobsežno, da bi ga lahko na kratko predstavila v magistrskem delu, bom pa poskušala zajeti vse glavne dejavnike. Metodološka omejitev se nanaša na problematičnost ocenjevanja avtentičnosti vodij in zaznavanja pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju, ki jo opravijo zaposleni v bančnih enotah. Upoštevati je potrebno pristransko ocenjevanje anketirancev, zaradi pomanjkanja jasno opredeljenih meril ali zaradi občutka strahu pred razkritjem njegove identitete. To preprečim z anonimnostjo anketnega vprašalnika. Časovna omejitev se nanaša na empirični del magistrske naloge, saj je anketa izvedena v mesecu aprilu in maju 2011.

## **4.5 Priporočila**

Koncept avtentičnega vodenja se ponuja kot odgovor na želje zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v današnjih podjetjih. Nov način vodenja vnaša etičnost in integriteto ter vključuje pozitivni psihološki kapital (samozavest, upanje, optimizem in prožnost). Avtentičnost je v podjetju potrebna ves čas. Poglavitni cilj avtentičnega vodenja je v sprejemanju učinka avtentičnosti zaposlenih, s čimer pripomorejo h kulturi podjetja. Skozi avtentičnost je pripadnost podjetju večja, saj vsak zaposleni ve, v čem je najboljši, kar je za podjetje izrednega pomena. Naloga vodje je, da z ustreznim vodenjem in odnosom do zaposlenih ustvari takšno delovno okolje, v katerem se

zaposleni najboljše znajdejo. Vodi naj s poslanstvom in integriteto, osredotoči pa naj se na dobrobit zaposlenih, pri tem pa mora delati to, kar govori in misli.

Za avtentične vodje je pomembno, da vedo kaj so njegove vrednote, prepričanja in čustva ter da se obnašajo v skladu s pravim jazom. Graditi morajo na zaupanju, ki se kaže z zadovoljstvom na delovnem mestu, opolnomočenju in zavezanosti k izpolnjevanju nalog. Vodje morajo skrbeti za razvoj svojih zaposlenih in spodbujati njihovo osebno identifikacijo, s čimer morajo biti sposobni spodbuditi motivacijo in zadovoljstvo. Avtentični vodje morajo voditi z zgledom, kar se kaže z izkazovanjem transparentnega odločanja, samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti. Avtentični vodje se proaktivno odzivajo na spremembe in jih vidijo kot možnost za razvoj. Izziv avtentičnega vodje je identificirati prednosti zaposlenih in jim pomagati, da jih ustrezno razvijajo, istočasno pa jih povezati s skupnim ciljem, namenom, vizijo in identiteto podjetja.

Čeprav avtentično vodenje lahko direktno vpliva na odnose in vedenje podrejenih, je vpliv avtentičnih vodij na odnose in vedenje zaposlenih močnejši in bolj motivacijski ob dobri identifikaciji ljudi, ki jih vodijo. Sledilci avtentičnim vodjem, tako razvijajo in delijo skupne kognitivne mentalne modele, ki vodijo k udejanjanju njene konkurenčne pozicije. Za konkurenčen položaj je zelo pomembno stalno vlaganje v nova znanja in razvoj na področju avtentičnega vodenja in sledenja zaposlenih. Ključno za sodobno vodenje je, da avtentični vodje skrbijo prek zgledov in osebne identifikacije za pristno povezovanje z vsemi zaposlenimi v podjetju, kakor tudi ostalimi deležniki, da bi razvili prepoznavnost podjetja in ohranjali konkurenčni položaj.

Podjetje se mora zavedati, da je potrebno za dolgoročen razvoj uspešnosti vsake bančne enote graditi na pozitivnem psihološkem kapitalu ter stalno razvijati model avtentičnosti, saj ni dovolj, da rečemo, da je v podjetju zaznati avtentičnost vodij in razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala, ampak je to potrebno kontinuirano razvijati naprej. Tako bodo cilji, plani in uspehi vseh zaposlenih doseženi, zato podjetju svetujem, da v prihodnosti še naprej v takšni meri kot do sedaj, posveča pozornost razvijanju pozitivnega psihološkega kapitala in vodenju. Vsak vodja mora dobiti priložnost, da izrazi svoja pričakovanja in sposobnosti, da razvije svoj osebni načrt učenja in vodi svoje zaposlene tako, da vključuje elemente avtentičnega vodenja. Vodje je potrebno stalno usposabljanje za motiviranje zaposlenih, saj je to ključnega pomena za uspešnost podjetja. Podjetje mora svojim zaposlenim omogočiti večjo suverenost pri svojem delu z razširjanjem okolja, ki spodbuja razvoj njih samih in ga razume kot glavno vrednoto podjetja.

Ugotovila sem, da imajo vodje visoko stopnjo avtentičnosti, kar kaže več elementov. Njihovi zaposleni jim zaupajo. Sicer se vodje med seboj razlikujejo, v povprečju pa vsi stremijo k temu, da vodijo s srcem. Imajo postavljene osebne cilje, ki jih razvijajo prek znanja in talenta, kar jim omogoča transparentno poslovanje med zaposlenimi. Preden se odločajo o pomembnejših zadevah, ki se nanašajo na njihovo enoto, se posvetujejo s svojimi podrejenimi ter upoštevajo njihove morebitne najboljše predloge. So to kar so, se

ne pretvarjajo, vedejo se skladno s svojim pravim karakterjem in se ne ozirajo na mnenje drugih vodij. Vodje v enotah se zavedajo, da so življenjske izkušnje, pozitivni psihološki kapital in moralna sprejemljivost dodana vrednost, ki jo imajo avtentični vodje. Delovanje vsakega vodje mora biti usmerjeno k avtentičnosti, saj na tak način lahko dosega višjo stopnjo avtentičnosti.

Vodje v bančnih enotah bodo morali proces vodenja stalno razvijati v smeri konstruktov avtentičnega modela vodenja. Avtentični vodje lahko individualno ali simultano aktivirajo sebe in prispevajo h krepitvi lastne identitete in identitete podjetja. Še zlasti, bo potrebno na primeru vsake posamezne enote proučevati, v kolikšni meri lahko vodje skupaj in/ali neodvisno od podrejenih prispevajo k trajni uspešnosti in učinkovitosti enote ter k razvoju pozitivne organizacijske identitete banke, skozi daljše časovno obdobje. Za nadaljnji raziskovalni razvoj implementacije modela avtentičnega vodenja v prakso podjetja, bodo potrebne redne, večkratne delavnice, seminarji in raziskave za oceno neposrednega učinka pozitivnega psihološkega kapitala vodje, na primer zaupanja, prožnosti in optimizma, na zaposlene in s tem njihovega vpliva na razvoj identitete podjetja.

Z ugotavljanjem avtentičnosti vodij v posameznih enotah sem želela poudariti aktualnost tega področja. Ne samo za posamezno enoto, ampak za celotno podjetje je pomembno, kako zaposleni vidijo svojega vodjo, ter v kakšni meri so mu pripravljene slediti. Dejstvo je, da zaposleni hitreje in bolje sledijo vodji, ki ima značilnosti avtentičnega vodje. Avtentični vodje so osebe z visoko ravniyo dosežene avtentičnosti in vedo, kdo so, in kaj cenijo ter pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Avolio et al., 2005). So tisti posamezniki, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja ter jih drugi zaznavajo in sprejemajo kot ljudi, ki se zavedajo lastnih in drugih vrednot, znanja in kreposti, prednosti, ter se zavedajo konteksta okolja, v katerem delujejo.

S praktičnim delom magistrske naloge sem želela pridobiti dejansko sliko in oceno o stanju vodij ter stopnjo njihove avtentičnosti. Kot merilo avtentičnega vodenja so bile v anketi postavljene trditve, ki so značilne za avtentične vodje, s čimer so zaposleni izrazili svoje mnenje o svojem vodji. V nadaljevanju bi bilo zanimivo analizirati tudi vodje same s pomočjo intervjujev, kako se oni sami sebe ocenjujejo ter v nadaljevanju rezultate primerjati. S tem bi dobili še dodaten vidik avtentičnosti posameznega vodje. Konstrukta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital sta v obravnavanem podjetju v posameznih bančnih enotah na območju goriške regije prisotna. Konstrukta sta za doseganje uspešnosti vsake enote zelo pomembna, saj z razvijanjem pozitivnega psihološkega kapitala vodja dosega višjo stopnjo avtentičnosti.

Konstrukt avtentičnega vodenja se še razvija, zato bo potrebno še dodatno delo, tako pri definiranju teoretičnih izhodišč, kot tudi pri empirični potrditvi. Raziskovalci morajo vključiti različne raziskovalne modele, ne pa le slediti akademikom iz šole avtentičnega vodenja. V nadaljnjem raziskovanju je potrebno določiti spremenljivke, po katerih bi bilo

mogoče ločevati avtentično vodenje od neavtentičnega (Shamir & Eilam, 2005; Cooper et al., 2005) oziroma postaviti mejo na kontinuumu avtentičnosti, ki ločuje avtentične vodje od neavtentičnih. Na mestu je odločitev, ali avtentično vodenje samo po sebi vključuje elemente pozitivnega psihološkega kapitala ter kakšen vpliv imajo ti elementi na uspešnost sledilcev. Odločiti se je treba, ali avtentično vodenje strogo sledi konceptu avtentičnosti, ali pa naj vključuje tudi etično sestavino. To bi pomenilo, da vodja ne more biti avtentičen v negativno smer. Podjetju svetujem, da v okviru stalnega učenja in izobraževanja svojih zaposlenih gradi na razvoju avtentičnosti, kar vodi k pozitivni organizacijski identiteti. Izoblikovana organizacijska identiteta omogoča razvoj uspešnosti podjetja, ki temelji na znanju, socialnem mreženju in pozitivnih vrednotah, kot dejavniku psihološkega kapitala.

## **SKLEP**

Vodenje v sodobnih podjetjih pridobiva na pomenu, s tem pa se večja tudi njegova odgovornost pri razvoju in zagotavljanju uspešnosti podjetja. Vodje morajo znati zagotoviti okolje, v katerem se bodo zaposleni čutili odgovorne za izpolnjevanje svojih zastavljenih planov in ciljev. Za takšno vodenje je pomemben nenehen razvoj, še posebej pa k izpopolnjevanju usmerjeno vodenje, ki se mora prenesti na celotno podjetje. Vodenje ne temelji na prisili, ampak izvira iz zaupanja, povezanosti in pripadnosti skupnem cilju v podjetju. Tržno gospodarstvo in recesija zahtevata drugačnega vodjo kot doslej, saj stari sistemi vodenja niso dovolj učinkoviti. Avtentični vodja zna motivirati zaposlene za izvedbo odličnih storitev kupcu in ustvarja dolgoročno vrednost za lastnika podjetja. Temelj avtentičnega vodenja je predvsem v dobrem poznavanju samega sebe in v zaupanju svojih sodelavcem. Iskreno in odkrito komunicirajo, motivirajo, sledijo svojim vrednotam, so samozavestni in znajo vlivati upanje. Avtentični vodja se osebno identificira s sodelavci in s podjetjem. Takšnim vodjem zaposleni sledijo in jim verjamejo.

V prvem delu magistrskega dela sem proučila konstrukt avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje je nov način vodenja, pri katerem pridejo do izraza avtentične lastnosti vodje, ki je sposoben pri svojih zaposlenih spodbuditi motiviranost, predanost in zadovoljstvo. Spodbuditi zna aktivnost, kar je pogoj, da vodja stalno gradi na izboljšanju svojega dela in rezultatov. Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti se in biti takšen kot si. Avtentični vodje sledijo svojim vrednotam, zavezanosti namenu, povezanim odnosom, sočutnosti in samodiscipliniranosti v vedenju. Tak vodja zna služiti svojim zaposlenim kot dober zgled, saj so mu izkazali zaupanje in ga pooblastili za etično vodenje. Pozitivni vodje zavestno zvišujejo pretok čustev znotraj svojega podjetja, kar odločilno prispeva k poslovni uspešnosti, pozitivni organizacijski mikroklimi, večjemu zadovoljstvu zaposlenih z delom, ki ga opravljajo in s tem k tistemu, kar je najpomembnejše, k večji zavzetosti zaposlenih.

Drugi del magistrskega dela vsebuje teorijo o konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala. Raziskovalci avtentičnega vodenja vse bolj poudarjajo pomen pozitivnega psihološkega kapitala, ki temelji na »kdo si« in ne na »kaj ali koga poznaš«. Avtentične vodje tako odlikujejo elementi pozitivnega organizacijskega vedenja, kot so samozavest,

upanje, optimizem in miselna prožnost. Raziskovalci konstrukta avtentičnega vodenja, razlagajo, kako lahko pozitivni psihološki kapital razvijemo tako, da z njim dobimo želeno produktivnost, dodano vrednost in ohranitev konkurenčnega položaja podjetja. Z razvijanjem dobrih lastnosti posameznikov v podjetju, lahko vodje razvijejo samozavest, upanje, optimizem in prožnost ter s tem ogromno pripomorejo k izboljšanju rezultatov uspešnosti podjetja. Dejstvo je, da je pomembno investiranje v pozitiven psihološki kapital, kar pomeni ustvarjanje pozitivnega okolja preko avtentičnega vodenja. To pa povečuje optimizem in upanje ter privede do ustvarjanja konkurenčne prednosti.

V tretjem delu magistrske naloge sem prikazala model, ki je zasnovan tako, da vsebuje dva konstrukta (avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital). Model obeh konstruktov preko izražanja optimizma, upanja, samozavesti in prožnosti dosega avtentičnost. Zagovorniki avtentičnega vodenja so trdili, da avtentični vodja vodi svoje podrejene s pokončno držo ter jih navdušuje z optimizmom, upanjem, samozavestjo in miselno prožnostjo. Avtentično izražanje vodje ni vedno dovolj, to izražanje je potrebno prikazati na pravilen način. Z izražanjem pozitivnega psihološkega kapitala, avtentični vodja dosega višjo stopnjo avtentičnosti. Vodja izkazuje zaupanje in optimizem zlasti v primerih, ko se sodelavci na delovnem mestu počutijo negotove. Pomembno je, da se vodja prav tako lahko počuti negotovega, a tega ne pokaže.

V zadnjem delu naloge sem na študiji primera povezala oba proučevana konstrukta na primeru podjetja Abanka. S pomočjo mnenjske ankete sem prišla do ugotovitev, da je v bančnih enotah Abanke na območju goriške regije, moč zaznati avtentične vodje in razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala. V današnjem času, ko na trgu vlada močna konkurenca, je takšno vodenje pomembno, saj avtentično vodenje spodbuja zaposlene k boljšim rezultatom. Analiza je pokazala, da zaposleni svoje vodje vidijo kot avtentične. S svojo samozavestjo in optimizmom, upanjem in prožnostjo, prepričajo svoje zaposlene, da jih pravilno vodijo. Avtentično vodenje je proces kontinuuma, torej je potrebno v podjetju stalno graditi na uspešnosti avtentičnega vodenja. Podjetje mora stalno iskati pravilne rešitve za doseganje konkurenčnosti in uspešnosti vsake posamezne bančne enote, kot tudi celotnega podjetja. Pri tem mora spodbujati svoje zaposlene, jih motivirati, spodbujati odprto kulturo in avtentičnost.

V magistrskem delu sem proučila konstrukta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital ter izvedla študijo primera na primeru podjetja Abanka. Pri tem sem identificirala avtentične vodje in prišla do ugotovitev, da je v podjetju zaznati razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala. Na podlagi ugotovitev sem oblikovala priporočila za vodje in prikazala model, ki povezuje oba proučevana konstrukta. S pomočjo sekundarnih virov, domače in tuje literature, sem pridobila teoretično podlago za izvedbo študije primera. Temu je sledil model obeh proučevanih konstruktov o avtentičnem vodenju in pozitivnem psihološkem kapitalu. S tem sem dosegla namen magistrske naloge.

S pomočjo domače in tuje literature ter virov sem proučila teorijo obeh konstruktov in s tem dosegla cilj. Dosežen je bil temeljni cilj, ki je bil analizirati stanje vodenja in



zaznavanje razvijanja psihološkega kapitala v izbranem podjetju prek kriterijev obeh proučevanih konstruktov. Pri tem so bili doseženi tudi trije podcilji, in sicer: predstavila sem teorijo, značilnosti in elemente avtentičnega vodenja ter pozitivnega psihološkega kapitala; razvila konceptualni model obeh proučevanih konstruktov ter prek kvalitativne raziskave analizirala ugotovitve o vodenju in pozitivnem psihološkem kapitalu v proučevanem podjetju; sestavila vprašalnik za raziskavo in na osnovi analize raziskave analizirala trenutno stanje. Ugotovila sem, da se v podjetju pojavlja avtentično vodenje in da ga lahko prepoznamo, ter da se pozitivni psihološki kapital v podjetju razvija. Sledila je priprava priporočil, s katerimi bom vodstvo podjetja seznanila in jim pomagala, da dosežejo višjo stopnjo avtentičnosti vodij, kar bo pripomoglo k večji produktivnosti, dodani vrednosti in konkurenčnosti podjetja. Osnovna teza magistrskega dela je bila, da lahko z udeležanjem razvoja avtentičnega vodenja in razvijanjem pozitivnega psihološkega kapitala, kot sodobna raziskovalna konstrukta na področju vodenja, pozitivno vplivamo tako na rezultate funkcije vodenja kot tudi na področje managementa, zato je smotno, da se ju integrira v slovenski praksi.

Pri magistrski nalogi sem se pri teoretičnem delu opirala predvsem na proučevanje tuje in domače literature ter znanstvenih člankov, ki obravnavajo konstrukta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital. Pri tem sem uporabila opisno metodo znanstveno raziskovalnega dela, ki ne posega direktno v pojave, ki jih preučuje, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja, analizira ter sklepa na povezave. Poleg opisne je bila uporabljena tudi komparativna metoda, s katero je bila izvedena primerjava ugotovitev posameznih avtorjev. V tretjem delu magistrske naloge je sledil konceptualni model obeh proučevanih konstruktov. Zadnji del magistrske naloge, to je študija primera podjetja Abanka, je temeljil na pristopu kvalitativne analize s primarnimi in sekundarnimi viri podatkov. Predstavila sem proučevano podjetje in z namenom izločanja pristranskosti in subjektivnosti sem se pri tem opirala na več različnih virov, kot so interni viri podjetja ter na lastne izkušnje.

Vodenje pomeni vplivanje na osebo, da gre v določeno smer ter da gre proti zastavljenemu cilju. Zato je pri avtentičnem vodenju pomembno to, da oseba izhaja iz notranjosti, da spoštuje lastne vrednote, da pozna lastne ambicije in želje ter se tako tudi počuti. Avtentičnost se pri vodji kaže v tem, da navdihuje svoje zaposlene pri doseganju začrtanih ciljev. Pozna svoje prednosti in slabosti, je samozavesten, poln upanja, optimizma in ima miselno prožnost, s katero spodbudi svoje zaposlene, da skupaj dosegajo cilje. Avtentični vodja vodi iz svoje notranjosti in vodi na tak način, da je zaznati njegovo osebnost v skladu z njegovimi vrednotami. Avtentičnega vodenja se da naučiti, predvsem pa je potrebno bolj spoštovati samega sebe in svojo notranjost ter ljudi okrog sebe. Razvoj teorije avtentičnega vodenja vključuje kompleksne procese, saj je teorijo možno prenesti v prakso le s pomočjo programa usposabljanja s stalnimi procesi, preko katerih vodje in njihovi zaposleni pridobijo samozavedanje in vzpostavijo odprte, zaupne in pristne odnose, na katere je delno mogoče vplivati in jih oblikovati z usposabljanjem.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abanka Vipa d.d. (2009). *Interno gradivo*. Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
2. Abanka Vipa d.d. (2010). *Letno poročilo*. Ljubljana: Abanka Vipa d.d.
3. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
4. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
5. Avolio, B. J., Rotundo, M. & Walumbwa, F. O. (2009). Early life experiences as determinants of leadership role occupancy: The importance of parental influence and rule breaking behavior. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 329–342.
6. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
7. Bennis, W. (2006). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 23(8), 3–4.
8. Blausten, P. (2009). Can Authentic Leadership Survive the Downturn? *Business Strategy Review*, 20(1), 84–87.
9. Bowditch, J. L., & Buono, A. (2001). *A Primer on Organizational Behavior*. New York: Wiley.
10. Bryant S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Flint, 9(4), 32–45.
11. Chan, A. W. L., Hannah, S. T., & Gardner W. L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning and impact. V W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa. *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (str. 3–41). Oxford: Elsevier.
12. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 15(3), 227–240.
13. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (Eds). (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
14. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
15. Daft, R. L., & Marcic, D. (2004). *Understanding management* (4. izdaja). Fort Worth: Thomson Learning.
16. De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees 'innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
17. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: GV Založba.
18. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b, 2. september). Osebnost kot središče dejanj. *Poslovna asistenca*, 16(2), 10–11.

19. Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(1), 459–474.
20. Endrissat, N., Muller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
21. Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195–206.
22. Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, str. 693–727.
23. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
24. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
25. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(1), 466–482.
26. George, B. W. (2004). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. George, B. W. (2009). *Seven Lessons for leading in a Crisis*. Najdeno 25. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://online.wsj.com/article/SB123551729786163925.html#articleTabs%3Darticle>
28. George, B. W., Sims, P. E., & Gergen, D. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
29. George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
30. Ginzl, L. E., Kramer, R. M., & Sutton, R. I. (2004). Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. V M. J. Hatch & M. Schultz (ur.), *Organizational identity* (str. 223–275). Oxford Management Readers.
31. Goffee, R., & Jones, G. (2006). *Why should anyone be led by you?* Boston: Harvard Business School Press.
32. Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1–11.
33. Heller, F. (2002). Leadership. V A. Sorge (ur.), *Organization* (str. 388–401). London: Thomson Learning.
34. Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273–285.
35. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.

36. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006a). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666.
37. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006b). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254–273.
38. Kanjuo-Mrčela, A., & Vrčko, T. (2007). Emocije in integrativni proces vodenja. *Teorija in praksa*, 44(3), 461–480.
39. Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. V B. J. Avolio & F. J. Yammarino (ur.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (str. 7–91). Oxford, UK: Elsevier Science.
40. Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
41. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 64–74.
42. Luthans, F., & Yousseff, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
43. Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Going Behind Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
44. May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. W. L., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
45. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly* 16(10), 442–457.
46. Moss, S. A., Dowling, N., & Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 162–176.
47. Northouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and Practice*. ZDA: Sage Publications.
48. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
49. Penger, S. (2006). *Učecha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Penger, S., Černe, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM). *Strokovna revija za ravnanje ljudi pri delu*, 7(29), 36–41.
51. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Peterson, S, & Luthans, F. (2003). The positive impact of development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1), 26–31.
53. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.

54. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–416.
55. Sharma, R. 10 Things Authentic Leaders Do. Najdeno 25. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://ezinearticles.com/?10-Things-Authentic-Leaders-Do-&id=1335437>
56. Smith, B. N., Montagno, R. V., Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80–91.
57. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
58. Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. San Francisco: Jossey-Bass.
59. Walumbwa, F., Wernsing, T., Avolio, B., Peterson, S., & Gardner, W. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
60. Yamarrino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 693–707.