

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA V LUČI DIGITALIZACIJE
IN NOVIH OBLIK DELA**

Ljubljana, maj 2025

ANJA MLINAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Mlinar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja v luči digitalizacije in novih oblik dela, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 2.7.2025

Podpis študentke: 

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	AVTENTIČNO VODENJE	4
2.1	Opredelitev avtentičnega vodenja.....	4
2.2	Dimenzije avtentičnega vodenja.....	5
2.2.1	Samozavedanje	5
2.2.2	Samoregulacija	7
2.2.3	Pozitivni psihološki kapital	8
2.3	Model avtentičnega vodenja	9
2.3.1	Razvoj avtentičnega vodenja	10
2.3.2	Pozitivno modeliranje.....	11
2.3.3	Avtentično sledenje	11
2.4	Izidi avtentičnega vodenja	12
3	VODENJE V DIGITALNI DOBI	13
3.1	Vpliv okolja na vodenje	13
3.2	VUCA poslovno okolje.....	14
3.3	Opredelitev digitalizacije	16
3.4	Digitalni trendi v Evropski uniji in v Sloveniji.....	17
3.5	Vpliv digitalizacije na delovanje in vodenje organizacij	19
3.6	Lastnosti in kompetence digitalnih vodij	20
3.6.1	Komunikacija po digitalnih medijih	20
3.6.2	Hitro sprejemanje odločitev.....	21
3.6.3	Management sprememb.....	21
3.6.4	Management povezljivosti.....	22
3.6.5	Hitro pridobivanje in uporaba tehničnih znanj ter spretnosti	22
4	AVTENTIČNO VODENJE V DIGITALNEM SVETU	22
4.1	Potreba po avtentičnosti v digitalni realnosti	22
4.2	Ključne prilagoditve avtentičnega vodenja digitalnemu okolju	23
4.2.1	Digitalno samozavedanje.....	24
4.2.2	Digitalna samoregulacija – uravnoteženo procesiranje informacij	24
4.2.3	Digitalna samoregulacija – transparenten odnos	25
4.2.4	Digitalna moralna perspektiva.....	25
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	25
5.1	Metodologija	25
5.2	Intervju.....	26

6 REZULTATI.....	28
6.1 Analiza intervjujev	28
6.1.1 Samozavedanje	29
6.1.2 Samoregulacija	30
6.1.3 Pozitivni psihološki kapital	32
6.1.4 Izidi avtentičnega vodenja in moralna perspektiva	33
6.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja.....	36
7 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA	37
7.1 Interpretacija rezultatov.....	37
7.1.1 Ali lahko avtentično vodenje obstane v digitalni realnosti?.....	37
7.1.2 Ohranjanje osnovnih elementov avtentičnega vodenja in prilagoditve v digitalnem svetu.....	40
7.1.3 Kakšna je vizija avtentičnega vodenja v prihodnosti?.....	42
7.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave	43
8 SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	45
PRILOGE.....	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste izzivov v VUCA poslovnem okolju in kako jih učinkovito nasloviti.....	15
Tabela 2: Predstavitev intervjuvancev.....	27
Tabela 3: Pregled prisotnosti osnovnih elementov in izidov avtentičnega vodenja.....	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja.....	10
--	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju	1
Priloga 2: Intervju Vodja 1	6
Priloga 3: Intervju Vodja 2	11
Priloga 4: Intervju Vodja 3	15
Priloga 5: Intervju Vodja 4	21
Priloga 6: Intervju Sledilec 1	26
Priloga 7: Intervju Sledilec 2	31
Priloga 8: Intervju Sledilec 3	37
Priloga 9: Intervju Sledilec 4	42

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – Evropska unija

IT – Informacijske tehnologije

POV – Pozitivno organizacijsko vedenje

VUCA – spremenljivost (angl. volatility) negotovost (angl. uncertainty), kompleksnost (angl. complexity) in dvoumnost (angl. ambiguity)

ZDA – Združene države Amerike

1 UVOD

Digitalizacija je razvijajoči se megatrend, ki spreminja družbo, podjetja ter javne in zasebne institucije. Ne gre več zgolj za možnost, ki jo izberemo, ali za projekt s končnim rokom. Gre za nenehno razvijajoči se proces brez meja, ki nas bo/je vse zajel (Zoltners in drugi, 2021).

Poleg usmeritev in spodbud s strani najvišjih organov je k trenutnemu velikemu razcvetu digitalizacije ključno doprinesla pandemija bolezni covid-19 in z njo povezano delo od doma. Namesto komunikacije v živo se je pojavil prostor za tehnološko posredovano komunikacijo z besedilnimi, zvočnimi ali video sporočili (Barrero in drugi, 2020). Leta 2021 je v Evropski uniji občasno ali redno delalo od doma več kot 20 % zaposlenih (EDJNet, 2023).

Evropska komisija je v enem izmed svojih člankov zapisala, da predstavlja hibridno delo prihodnost. Vedno več raziskav namreč kaže, da imajo zaposleni najraje hibridno obliko dela, saj omogoča prožnost in možnost delitve časa med domom in delovnim mestom (EURES, 2021). Anketa med številnimi vodilnimi podjetniki je razkrila, da načrtuje veliko podjetij uvedbo hibridnega dela ali celo trajno preusmeritev delovnega mesta na daljavo (Gartner, 2020). V časopisu Wall Street Journal pa so zapisali: »Delo na daljavo bo ostalo. Prilagoditi se bodo morali šefi!« (Sutton, 2020).

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila, kakšno delovno okolje je digitalizacija ustvarila znotraj organizacij in s kakšnimi nesporazumi se v novi digitalni realnosti soočajo vodje. Virtualno delo omogoča večjo prilagodljivost, a hkrati briše meje med zasebnim in poklicnim življenjem, kar vodi v tveganje za izgorelost. Zato je naloga vodij, da s postavljanjem pravil in s svojim zgledom pomagajo ohranjati ravnovesje (Schwarzmüller in drugi, 2018).

Poleg tega se morajo tako zaposleni kot vodje prilagajati hitro razvijajočim se tehnologijam, kar zahteva nenehen razvoj digitalnih kompetenc, ustvarjalnosti in medkulturnih veščin, pa tudi sposobnosti vodenja na daljavo (Schwarzmüller in drugi, 2018; Pitman in Reilly, 2023). Povečana količina informacij, zahtevnost dela in časovni pritiski dodatno prispevajo k stresu, čemur se morajo vodje proaktivno zoperstaviti z ustreznim usmerjanjem in podporo (Schwarzmüller in drugi, 2018).

Klasično hierarhično vodenje izgublja moč, saj virtualno delo, hiter in olajšan dostop do novega znanja ter nenehne spremembe ustvarjajo pogoje, v katerih vodje ne morejo več imeti vsega znanja in informacij. Ključna postaja gradnja okolja, ki spodbuja deljenje znanja in kolektivno inteligenco, vodje pa igrajo osrednjo vlogo pri povezovanju ljudi in krepitvi organizacijskih mrež (Petty, 2018).

Digitalizacija in z njo nastale nove razmere v podjetjih so v ospredje postavile vodenje, ki je usmerjeno v odnose. Vodje prevzemajo vloge trenerjev, kjer s personaliziranimi pristopi in s povezovanjem in mreženjem (deljenje informacij in znanja) spodbujajo ter podpirajo prilagajanje (med zasebnim in poslovnim življenjem), razvoj (novih kompetenc in znanja) ter učinkovito delo zaposlenih v digitalnem poslovnem okolju.

Eno izmed trenutno aktualnih vprašanj v gospodarstvu in strokovni javnosti je torej: »V kakšni meri je treba prilagoditi obstoječe pristope/načine vodenja za konkurenčno in uspešno delovanje v digitalni dobi?« Vprašanje bom raziskala na primeru enega izmed trenutno najbolj priljubljenih oblik vodenja v raziskovanju in praksi – na primeru avtentičnega vodenja.

Gre za stil vodenja, ki se je razvil v zadnjih 20. letih kot odziv na spremembe v širšem družbenem in gospodarskem okolju (Walumbwa in sod., 2008). Glavni elementi avtentičnega vodenja so samozavedanje, samoregulacija oziroma uravnoteženo in objektivno procesiranje informacij, avtentično vedenje, transparentnost v odnosih ter močno prisotna in ponotranjena moralna/etična perspektiva (Avolio in Gardner, 2005; Gardner in drugi, 2005).

Samozavedanje in samoregulacija pomagata vodjam analizirati in prilagajati njihovo vedenje glede na njihove vrednote, čustva in motive (avtentično vedenje). Transparenten odnos vodje do sledilcev pa povečuje medsebojno zaupanje in sodelovanje ter na splošno izboljšuje počutje sledilcev (Gardner in drugi, 2005).

Pri avtentičnem vodenju je vpletenim deležnikom mar drug za drugega, zato skušajo graditi pozitiven odnos. Slednje lepo sovпада z že omenjeno novodobno težnjo po vodenju, ki je usmerjeno v odnose. Zgoraj predstavljeni izzivi digitalnih vodij veljajo tudi za avtentično vodenje, in sicer:

- Visoka težnja po nenehnem in hitrem razvoju novih digitalnih kompetenc je močno izzvala samozavedanje glede tega, ali priznati svoj primanjkljaj digitalnih kompetenc.
- Objektivno procesiranje informacij zavoljo samoregulacije je zaradi ogromnega števila posredovanih informacij z vseh strani in kanalov ter zaradi njihove pravilne interpretacije na močni preizkušnji.
- Transparentnost v odnosih je treba sedaj izražati/graditi na drugačen način, saj se veliko število odnosov razvija izključno po digitalnih kanalih/spletno itd. (Pitman in Reilly, 2023).

Osnovni namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju, ali lahko avtentično vodenje v času digitalizacije in številnih sprememb ohrani svoje jedro oziroma ali lahko avtentično vodenje kot tako preživi v novi digitalni dobi.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo pregleda tuje in domače strokovne ter akademske literature ter s kvalitativno raziskavo preučiti, kakšne zahteve ustvarja digitalizacija za uspešno vodenje in kaj nove zahteve pomenijo za avtentično vodenje – kako in do kakšne mere ter na kakšen način ga je treba prilagoditi.

Pomožni cilji:

1. S pomočjo dostopne literature preučiti, kaj je digitalizacija in kakšno okolje ustvarja za delovanje organizacij.
2. S pomočjo dostopne literature preučiti, kako digitalizacija vpliva na vodenje.
3. S pomočjo dostopne literature preučiti enega izmed naprednejših stilov vodenja – avtentično vodenje.
4. S pomočjo dostopne literature in kvalitativne analize preučiti, kako in do kakšne mere je avtentično vodenje treba prilagoditi digitalizaciji.

Magistrsko delo preučuje štiri ključna raziskovalna vprašanja:

1. Ali lahko avtentično vodenje obstane v digitalni realnosti?
2. Ali ter v kolikšni meri lahko avtentično vodenje v času digitalizacije in številnih sprememb ohrani svoje jedro – osnovne elemente (samozavedanje, samoregulacijo, transparentnost v odnosih ter moralno/etično perspektivo)?
3. Katere prilagoditve so ključne za obstoj avtentičnega vodenja v času digitalizacije?
4. Kakšna je vizija avtentičnega vodenja v prihodnosti?

Na podlagi predstavljene teorije v 3. poglavju sem zastavila temeljno tezo: *Avtentično vodenje v času digitalizacije ohrani svoje osnovne elemente (samozavedanje, samoregulacijo, itd.), njihovo izražanje/komuniciranje pa je treba prilagoditi novim digitalnim medijem in pogojem ter izzivom, ki jih ustvarjajo.*

V prvem delu magistrskega dela sem predstavila teoretična ozadja, ki so potrebna za raziskovalno delo – pregled domače in tuje strokovne in akademske literature s področja:

- avtentičnega vodenja;
- digitalizacije in z njo povezanih sprememb (oziroma novih zahtev) za vodenje na splošno ter
- prilagoditve avtentičnega vodenja v času digitalizacije.

V empiričnem sklopu magistrskega dela pa sem predstavila rezultate analize osmih izvedenih poglobljenih intervjujev (štirje pari intervjujev vodja–sledilec). Na podlagi prepisov sem izvedla tematsko navzkrižno analizo po metodologiji Braun in Clarke (2006), ki je vključevala pregled besedil, določanje kod, oblikovanje tem in njihovo povezovanje s cilji raziskave. Analizo sem dopolnila s kvantifikacijo (štetjem pojavitev posameznih tem),

kar je omogočilo dodatno poglobljeno razumevanje odgovorov. Z intervjuji želim potrditi prisotnost avtentičnega vodenja tako s strani vodje kot s strani podrejenih ter preučiti, kakšne prilagoditve v vodenju so zaznali tako eni kot drugi.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Opredelitev avtentičnega vodenja začnjam z mislijo Henne Inam, ki v enem stavku lepo povzame njegovo bistvo: »Avtentično vodenje je polno izražanje mene oziroma mojega jaza v korist vseh nas« (angl. »Authentic leadership is the full expression of me for the benefit of we«.) (Blogger, 2018, str. 1).

Gre za obliko vodenja, ki je svoj pravi razcvet v akademskem in poslovnem okolju doživela okrog leta 2000 (Avolio in Mhatre, 2011). Pojavila se je kot odgovor na številne vodstvene škandale v Združenih državah Amerike (ZDA), povezane s pretirano osredotočenostjo na kratkoročne dobičke in z neetičnim ravnanjem (Ghoshal, 2005). Bill George (2003, str. 12), takratni izvršni direktor podjetja Medtronic, je na podlagi praktičnih uvidov in izkušenj definiral oziroma opisal avtentične vodje kot: »Osebe, ki uporabljajo svoje naravne sposobnosti, vendar se zavedajo tudi svojih pomanjkljivosti in se trudijo, da bi jih premagali. Vodijo z namenom, smislom in vrednotami. Z ljudmi vzpostavljajo trajne odnose. Drugi jim sledijo, ker vedo, kje stojijo. So dosledni in samodisciplinirani. Ko so njihova načela na preizkušnji, nočejo sklepati kompromisov. Avtentične vodje se zavzeto razvijajo, saj vedo, da je za vodenje potrebna vseživljenjska osebna rast.«

Medtem ko je Georgeev koncept avtentičnega vodenja izhajal iz prakse, so si akademiki prizadevali razviti teorijo avtentičnega vodenja. Med glavnimi akterji tistega časa sta bila Luthans in Avolio (2003). Po njunem razumevanju avtentična vodja predstavlja osebo, ki ima jasno predstavo o svojih vrednotah, prepričanjih in vedenjskih vzorcih ter zna delovati v skladu s temi lastnostmi tudi v različnih okolijskih kontekstih. Taka vodja deluje z visoko stopnjo samozavedanja in integritete, izraža čustveno iskrenost in se vodi po etičnih načelih. Njeno vodenje temelji na pristnosti in zgledovanju – namesto da bi sodelavce silila v sledenje, jih navdihuje z zgledom, pri čemer spodbuja njihovo samostojnost, osebni razvoj ter zmožnost samovodenja. Pomembno pa je tudi, da jih sodelavci prepoznavajo kot pristne, verodostojne in moralno usmerjene posameznike, kar dodatno krepi njihovo vodstveno vlogo. Ključne značilnosti takšnega vodenja vključujejo optimizem, odpornost, upanje in zmožnost gradnje zaupanja.

V zadnjih 20. letih je bilo avtentično vodenje opredeljeno na veliko različnih načinov. Večini definicij pa je skupna temeljna vrednota biti ves čas zvest samemu sebi – avtentičnost. Slednja izvira že iz starogrške filozofije, ki se odraža v grškem reku »spoznaj samega sebe«

(Parke in Wormell, 1956). Opišemo jo lahko kot zavedanje in ponotranjanje ter lastništvo osebnih izkušenj, vključno z našimi mislimi, čustvi, potrebami, željami in prepričanju (Harter, 2002). Vključuje zavedanje samega sebe in delovanje v skladu s svojim resničnim jazom, kar pomeni, da oseba izraža to, kar resnično misli in verjame (Luthans in Avolio, 2003).

Konstrukt avtentičnosti je sestavljen iz štirih ključnih komponent (Gardner in drugi, 2011):

- a) samozavedanja – poznavanja in zaupanja v svoje misli, občutke, motive in vrednote;
- b) nepristranske obravnave samega sebe – objektivnega zaznavanja in sprejemanja svojih pozitivnih in negativnih lastnosti;
- c) vedenja v skladu s samim seboj – delovanja na podlagi svojih resničnih želja, vrednot in potreb;
- d) usmerjenosti v medosebne odnose – doseganja in ohranjanja iskrenih ter odprtih medosebnih odnosov.

Kot dober primer avtentičnega vedenja lahko navedemo nekdanjo nemško kanclerko Angela Merkel, ki je v času muslimanskih vojn in migracij številnih muslimanskih beguncev, navkljub mnogim nasprotovanjem, podvojila svojo politiko odprtih vrat in ostala zvesta svojemu globokemu prepričanju v najosnovnejšo človeško pravico – v svobodo (Steffens in drugi, 2021).

Na koncu želim izpostaviti še eno izmed najnovejših definicij, ki na kratko povzame vse zgoraj predstavljeno. Oblikoval jo je jezikovni model, ustvarjen z umetno inteligenco. Avtentično vodenje je pristop k vodenju, ki temelji na poznavanju samega sebe, na jasnem izražanju lastnih vrednot ter na gradnji zaupanja v sodelavce. Spodbuden je tako za pozitivno delovno okolje kot tudi za osebno rast.

2.2 Dimenzije avtentičnega vodenja

2.2.1 Samozavedanje

Ko so 75 članov svetovalnega sveta ene izmed najbolj prestižnih ekonomskih fakultet na svetu (Stanford Graduate School of Business) prosili, naj priporočijo najpomembnejšo sposobnost, ki jo morajo razviti vodje, so skoraj soglasno odgovorili: samozavedanje (George in drugi, 2007).

Samozavedanje je eden izmed ključnih elementov avtentičnosti in pomeni, da se posameznik (v našem primeru avtentična vodja) zaveda in hkrati sprejema ter zaupa v svoje občutke, želje, motive in lastna spoznanja. Pomembno je, da se posameznik zaveda tako svojih dobrih kot tudi slabih lastnosti. Gre za proces, v katerem oseba razmišlja o svoji identiteti, čustvih,

o znanju in vrednotah, talentih ter sposobnostih, ki se pojavljajo kot odgovor na zunanje dogodke. Samozavedanje pomembno vpliva na psihološko blagostanje posameznika in se izraža z visoko ravno razumevanja in zaupanja v samega sebe (Kernis, 2003).

Kot je prikazano v teoretičnem modelu Luthansa in Avolia (2003), je samozavedanje ključni element avtentičnega vodenja, saj predstavlja osnovo za spremembe, usmerjene v razvoj vodenja. Samozavedanje na primer omogoča, da se avtentična vodja zave svojih šibkejših področij in svojo energijo zavestno usmeri vanje ter jih izboljša (Luthans in Avolio, 2003).

Gardner in drugi (2005) so v svojem modelu avtentičnega vodenja definirali štiri elemente jaza, za katere je dobro, da se jih posameznik zaveda, saj so ključni za razvoj avtentičnih vodij in njihovih sledilcev:

1) *Vrednote*

Vrednote so naše predstave o želenem, ki nas usmerjajo pri izbiri dejanj, ocenjevanju ljudi in dogodkov ter pojasnjujejo naša dejanja in ocenjevanja (Schwartz, 1999). Gre za temeljna prepričanja, ki vodijo naše odločitve in vedenja v različnih življenjskih situacijah (Rokeach, 1973). Avtentičnost pomeni biti zvest samemu sebi, zato je pri razvoju avtentične vodje zelo pomembno, da se posameznik zaveda in razume svoje osnovne vrednote, ki so gonilo njegovega delovanja (George, 2003).

2) *Identiteta*

Pri osebni identiteti posameznik tvori teorijo oziroma shemo o samemu sebi, ki opisuje, povezuje ter pojasnjuje njegove pomembne lastnosti, značilnosti in izkušnje (Schlenker, 1985). Nanjo bistveno vplivajo vloge, ki jih prevzemamo v medosebnih odnosih. Za uspešen razvoj avtentičnega vodenja (odnosa med vodjo in sledilcem) je pomembno, da se oba akterja (vodja in sledilec) identificirata s svojimi vlogami. V primeru avtentične vodje to pomeni, da dojema oziroma identificira samega sebe kot vodjo in kot pozitiven zgled, ki spoštuje, upošteva in razvija svoje sledilce (Gardner in drugi, 2005).

3) *Čustva*

Naša čustva vplivajo na naše delovanje, zato je pomembno, da jih uspešno zaznavamo in razumemo vzroke za njihov nastanek ter posledice njihovega izražanja. Čustveno samozavedanje je ključna komponenta avtentičnega vodenja, ki v primeru čustvenega dogodka omogoča vodji z distance oziroma z nevtralnega položaja razumeti in upoštevati lastna čustva in čustva drugih, ne da bi pri tem podlegla svojim lastnim čustvenim impulzom (George, 2000).

4) *Cilji in motivi*

Za lažje razumevanje vpliva ciljev in motivov moramo najprej opredeliti, kaj pomeni osebni pogled in možen jaz, s katerimi se posamezniki srečajo v določenih kontekstih. Osebni pogled izraža posameznikovo stališče glede določenih lastnosti, ki jih izpostavi

kontekst, medtem ko možni jaz odraža, kdo bi vse lahko posameznik bil, vključno z njegovimi upi in strahovi glede prihodnosti.

Avtentična vodja je primarno motivirana na podlagi dveh ciljev, in sicer konstantnega preverjanja in izboljševanja same sebe. Pri slednjem igrajo ključno vlogo osebni pogledi in možni jazi, ki se razvijejo v določenem kontekstu. To v praksi pomeni, da posameznik glede na odzive sledilcev ves čas ocenjuje in (v primeru razhajanj) prilagodi svoj osebni pogled. Hkrati pa mu možni jazi še dodatno prikažejo morebitne priložnosti za napredek in izboljšavo. Zato je za razvoj avtentičnega vodenja pomembno, da se posameznik zaveda svoji osebnih pogledov in svojih možnih jazov.

2.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je kompleksen proces, s katerimi ljudje uravnavajo svoje vedenje tako, da (i) postavljajo notranje standarde, bodisi obstoječe ali novonastale, (ii) ocenjujejo razlike med temi standardi in dejanskimi ali pričakovanimi rezultati ter (iii) načrtujejo ukrepe za usklajevanje teh razlik (Stajkovic in Luthans, 1998). Z drugimi besedami bi lahko rekli, da samoregulacija omogoča avtentičnim voditeljem usklajevanje svojih namer in dejanj s svojimi vrednotami, željami in notranjo motivacijo (Avolio in Gardner, 2005).

Gardner in drugi (2005) so v svojem modelu avtentičnega vodenja definirali tri ključne elemente samoregulacije, in sicer:

- *Uravnoteženo procesiranje informacij*
Uravnoteženo procesiranje informacij pomeni, da avtentični posameznik zbira in temeljito razmisli ter objektivno oceni tako pozitivne kot negativne informacije o sebi, preden sprejme nadaljnje odločitve (Walumbwa in drugi, 2008). Pri tem procesu igrata pomembno vlogo objektivnost ter posameznikova samopodoba. Prva prepreči izkrivljanje informacij, zanikanje in pretiravanje (Kernis, 2003). Negativna samopodoba pa vpliva na to, da posamezniki težje obdelujejo negativne informacije o sebi, kar vodi v tesnobo ali jezo ter zamegli posameznikovo predstavo o sebi in svojih ciljih (Gardner in drugi, 2005).
- *Transparentnost v odnosu*
Transparenten odnos pomeni, da avtentična vodja predstavlja oziroma kaže svojim sledilcem svojo resnično notranjost in ne igra, da je nekdo drug. Slednje se kaže v voditeljevi transparentni komunikaciji in pristnem vedenju do svojih sledilcev (Gardner in drugi, 2005). Takšno vedenje krepi zaupanje med vodjo in sledilcem ter minimalizira izražanje neprimernih čustev (Kernis, 2003).

- *Avtentično vedenje*

Avtentično vedenje izraža skladnost posameznikovega vedenja z njegovo osebnostjo, vrednotami in načeli, pri čemer posameznik ne podleže pričakovanjem drugih (Kernis, 2003). To ne vključuje le zavedanja o lastnih načelih, prepričanjih in notranjih standardih, temveč mora to posameznik izkazovati tudi z dejanji, ki so v skladu z njegovimi informacijami o sebi. Samoregulacija obsega tudi notranjo moralno perspektivo in spoštovanje splošno sprejetih etičnih pravil in norm v družbi (Sparrowe, 2005).

2.2.3 Pozitivni psihološki kapital

Pozitivne psihološke zmožnosti oziroma pozitivni psihološki kapital je bil že od samega začetka prepoznan kot eden izmed osnovnih elementov avtentičnega vodenja (Luthans in Avolio, 2003). Izvira iz pozitivne psihologije, podrobneje iz pozitivnega organizacijskega vedenja (v nadaljevanju POV, angl. positive organizational behaviour), katerega glavni namen je identifikacija pozitivnih pristopov, ki pripomorejo k razvoju in upravljanju človeških virov na danem delovnem mestu. POV je definirano kot raziskovanje in izkoriščanje pozitivnih človeških virov ter psiholoških kapacitet, ki so merljive in jih lahko nadgradimo ter učinkovito upravljamo z namenom izboljšanja uspešnosti trenutnih delovnih mest (Luthans, 2002a).

V sklopu POV so bili identificirani štirje psihološki konstrukti, ki skupaj predstavljajo tako imenovani pozitivni psihološki kapital (Luthans in Avolio, 2003):

- *Samozavest*

Samozavest je definirana kot stanje, kjer posameznik verjame v lastne sposobnosti za opravljanje specifičnih nalog (Bandura, 2001). Ljudje z visoko stopnjo samozvesti verjamejo, da imajo sposobnost vplivati na svoje okolje in doseči uspeh pri izvedbi določenih nalog (Clapp-Smith in drugi, 2009). Uspešnost vodenja je pogosto povezana z izražanjem visoke stopnje samozvesti vodje in njenim pozitivnim vplivom (Hannah in drugi, 2008), kar kaže na tesno povezavo s konceptom avtentičnega vodenja (Luthans in Avolio, 2003).

- *Optimizem*

V pozitivni psihologiji se optimizem opredeljuje kot mentalni proces, ki izraža pozitivno vero posameznika v sposobnost doseganja svojih ciljev. Optimistični posamezniki pogosto pripisujejo pozitivne dogodke lastnim notranjim dejavnikom, medtem ko zunanje okoliščine obtožujejo za negativne dogodke (Luthans in drugi, 2007). Na pozitiven način interpretirajo dejansko stanje in zaradi tega izražajo večjo motivacijo za doseganje nadaljnjih uspehov (Clapp-Smith in drugi, 2009). Takšen pristop k življenju jim pomaga okrepiti pozitivno samopodobo in se zaščititi pred občutki depresije in obupa (Luthans in drugi, 2007).

- *Prožnost*

Prožnost je pozitivna psihološka kapaciteta, ki je opredeljena kot pozitiven način soočanja in prilagajanja v težkih situacijah ali ob večjih izzivih. Vodi v boljšo stabilnost in prilagodljivost posameznika pri soočanju z novimi izzivi (Youssef in Luthans, 2007), saj omogoča hitro in učinkovito okrevanje po neuspehih ali stresnih situacijah, spodbuja proaktivno učenje in osebno rast (Luthans, 2002b).

- *Upanje*

Upanje je pozitivno motivacijsko stanje, ki izhaja iz volje za doseg ciljev in sposobnosti načrtovanja poti do njih. Volja predstavlja odločnost za doseganje ciljev, medtem ko sposobnost načrtovanja spodbuja ustvarjanje alternativnih poti, ko se na poti do ciljev pojavijo ovire. Upanje je pozitivno povezano z visoko učinkovitostjo, predanostjo, zavzetostjo in zadovoljstvom pri delu (Luthans in drugi, 2007). Vodje, ki izražajo visoko stopnjo upanja, so s strani sledilcev zaznane kot bolj zanesljive in verodostojne, kar pozitivno vpliva na njihovo sledenje (Avolio in Gardner, 2005). Upanje ima ključno vlogo tudi v procesu razvoja avtentičnega vodenja, saj imajo upanja polne vodje in njihovi podrejeni več motivacije in lažje dosegajo pozitivne psihološke rezultate (Avolio in drugi, 2004).

Kot je razvidno iz teoretičnega modela Luthansa in Avolia (2003), pozitivni psihološki kapital (samozavest, optimizem, prožnost in upanje) pripomore k razvoju samozavedanja in samoregulacije posameznika. To pa vodi v lasten pozitiven razvoj avtentične vodje (Luthans in Avolio, 2003). Poleg tega ima pomembno vlogo tudi pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev s pozitivnim modeliranjem (Gardner in drugi, 2005). Kot tako pomembno prispeva k razvoju in uspehu posameznikov, skupin, organizacij in skupnosti (Avolio in Gardner, 2005).

2.3 Model avtentičnega vodenja

Skozi zgodovino se je razvilo več modelov avtentičnega vodenja. Luthans in Avolio (2003) sta predstavila model, ki se osredotoča na vodjo samo in njeno/njegovo organizacijsko okolje. Leto kasneje (2004) so Avolio in drugi predstavili nov teoretični model, ki je povezal avtentično vodenje s sledilčevim odnosom, vedenjem in uspešnostjo na delovnem mestu.

V letu 2005 pa so Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa predstavili razširjen teoretični model procesa avtentičnega vodenja, ki se ne osredotoča več samo na avtentično vodjo kot tako, ampak na celoten proces avtentičnega vodenja. Ta vključuje tudi vidik sledilcev avtentičnih vodij, njun odnos, kontekst, v katerem se odnos dogaja, in posledice oziroma rezultate predstavljenega odnosa. Avtentično sledenje so opredelili kot sestavni del razvoja avtentičnega vodenja.

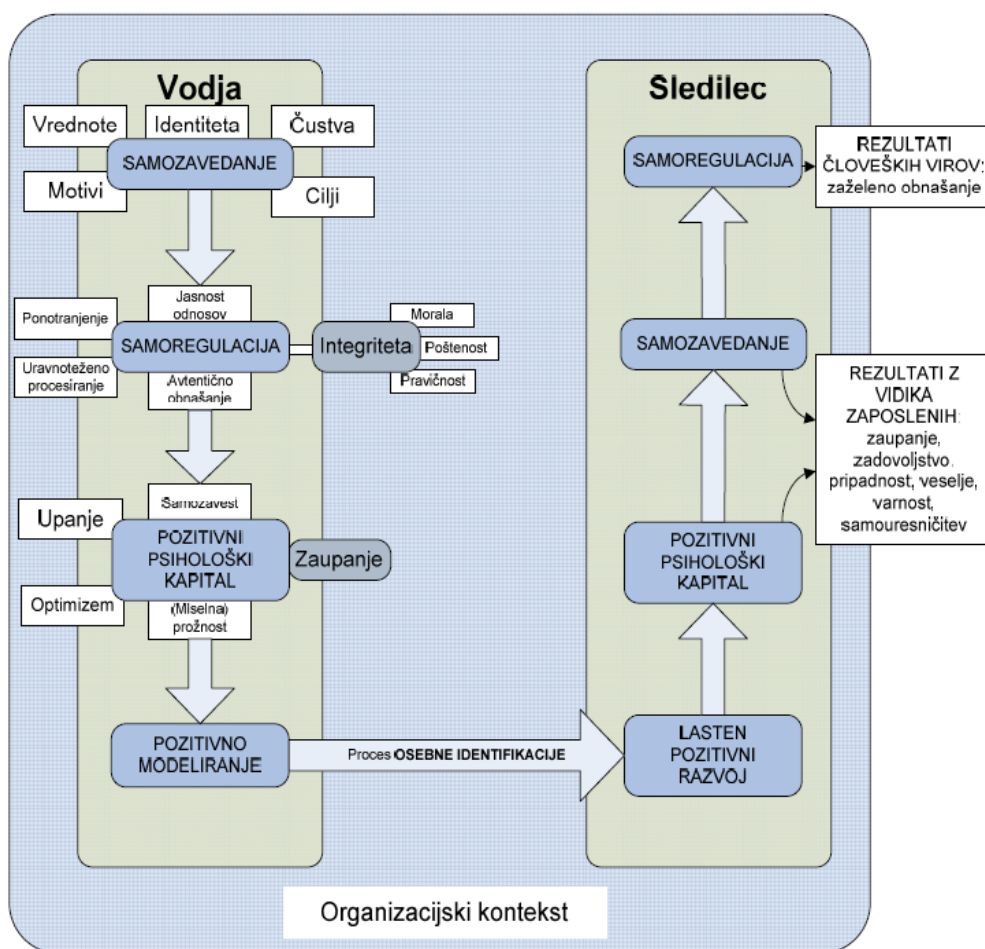
Model celotnega procesa avtentičnega vodenja, ki bo osnova za moje magistrsko delo (slika 1), je sestavljen iz treh glavnih delov:

1. razvoja avtentičnosti vodje in njenega/njegovega avtentičnega vodenja;
2. neposrednega vplivanja avtentične vodje na sledilce, imenovanega tudi pozitivno modeliranje;
3. razvoja avtentičnega sledenja pri sledilcih.

2.3.1 Razvoj avtentičnega vodenja

Pri razvoju avtentičnega vodenja je prvi korak razvoj avtentičnosti vodje, ki se izraža skozi samozavedanje, samoregulacijo, avtentično vedenje in pristne odnose. Samozavedanje pri avtentičnih vodjih temelji na zavedanju lastnih življenjskih izkušenj in z njimi povezanim razvojem oziroma na prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala (samozavest, upanje, prožnost in optimizem). Če želi avtentična vodja dobro poznati in razumeti svoje delovanje, mora dobro poznati obe komponenti, saj vplivata na posameznikovo interpretacijo dogodkov in izzivov ter mejnikov, s katerimi se v življenju sooča (Gardner in drugi, 2005).

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja



Vir: Černe (2010).

Dobro samozavedanje je osnova za razvoj posameznikove samoregulacije, usmerjene v pozitivno vedenje, kar vodi v pozitiven osebni razvoj. Ta pa nadgradi obstoječi pozitivni psihološki kapital posameznika (samozavest, upanje, optimizem, prožnost), prispeva k razvoju etičnega vedenja in v zaupanje vase. Vodjem omogoča, da pri svojem delu postanejo zveste samemu sebi, kar predstavlja avtentično vodenje (Luthans in Avolio, 2003).

Na razvoj avtentičnega vodenja vpliva tudi organizacijski kontekst, v katerem vodja deluje (sodelavci, organizacijska klima, kultura in podporni sistemi). Visoko razviti organizacijski kontekst ali kultura omogočata razvoj boljše samoregulacije in posledično višjo raven razvoja avtentičnega vodenja. Poleg tega spodbuja dogodke, ki ustrezno izzivajo nastajajoče avtentične vodje, da dosežejo svoj polni potencial (Luthans in Avolio, 2003).

2.3.2 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje je eden izmed osrednjih mehanizmov, s katerim avtentični voditelji vplivajo na razvoj svojih sledilcev. Avtentične vodje s širjenjem svojih pozitivnih vrednot, čustev, motivov, ciljev, psiholoških stanj, moralnih vedenj in z lastnim pozitivnim razvojem vplivajo na razvoj sledilčeve osebnosti. S svojim delovanjem predstavljajo zgled, kar spodbuja sledilce k razmišljanju o lastnih notranjih vrednotah in načelih. Prihaja do tega, da se sledilci identificirajo s svojimi avtentičnimi vodjami (Gardner in drugi, 2005; Avolio in drugi, 2004).

S pozitivnim modeliranjem avtentične vodje se krepi tudi pozitivni psihološki kapital sledilcev, ki se kaže v razvoju sledilčevega upanja, samozavesti, zaupanja, osebne integritete, dobrega počutja in v razvoju kakovostnih medosebnih odnosov (Ilies in drugi, 2005). Poleg tega lahko pozitivno modeliranje spodbudi željo po učenju, ki lahko vodi v sledilčev napredek in hkrati pomembno prispeva h kolektivnemu znanju organizacije (Mazutis in Slawinski, 2008).

Avtentični sledilci uskladijo svoje vrednote in prepričanja z vodjo v procesu osebne in družbene identifikacije (Avolio in Gardner, 2005, Gardner in drugi, 2005). Osebna identifikacija pomeni, da sledilci prevzamejo etične in moralne standarde vodje, medtem ko socialna identifikacija pomeni, da sledilec razvije pripadnost njegovi delovni skupini (Avolio in drugi, 2004).

2.3.3 Avtentično sledenje

Tako pri avtentičnih vodjih kot tudi pri sledilcih k razvoju sledilčevega edinstvenega pojmovanja lastnega jaza prispevajo osebna zgodovina (zgodnje otroštvo, izobraževanje, družina, prijateljstvo, vzorniki in delovne izkušnje) ter življenjski mejniki. Izpostavitve sledilca avtentični vodji lahko služi kot sprožilec, ki poveča sledilčevo samozavedanje in

samoregulacijo ter sproži pot do pozitivnega samorazvoja in avtentičnega sledenja (Gardner in drugi, 2005).

Razvoj avtentičnih vodij in njihovih avtentičnih sledilcev poteka postopoma, s tem ko njun odnos postane vedno bolj transparenten (Avolio in Gardner, 2005). Avtentične vodje s pozitivnim modeliranjem pristnih vrednot in vedenj ter z aktivnim spodbujanjem pozitivnega samorazvoja sledilcev pospešijo proces samoodkrivanja med sledilci (Gardner in drugi, 2005). Ko privrženci ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jih zagovarja vodja, se njihov dejanski in možni jaz sčasoma spremenita in razvijeta. S tem privrženci spoznajo, kdo v resnici so – to predstavlja samozavedanje (Avolio in Gardner, 2005).

Ko sledilci spoznajo in sprejmejo sami sebe, skladno s tem objektivno procesirajo informacije o sebi in samoregulirajo svoje vedenje, da bi dosegli cilje, ki so deloma izpeljani in skladni s cilji vodje. Zato pričakujemo, da se bo pojavil pristen odnos med vodjo in privrženci, za katerega je značilna odprta in pozitivna komunikacija, saj sledijo skupnim in dopolnjujočim se ciljem, ki odražajo globoko zakoreninjene in prekrivajoče se vrednote (Gardner in drugi, 2005).

Pomembna značilnost avtentičnega vodenja je, da se avtentični vodja ne odloči aktivno za preoblikovanje svojega sledilca, vendar se to preprosto zgodi, ko postane vzor, ki ga privrženci posnemajo (Gardner in drugi, 2005). Avtentičnost vodje je s strani sledilcev interpretirana kot znak zanesljivosti, s tem pa se lažje razvije zaupanje v vodjo, ki pripomore k hitrejšemu razvoju sledljivosti s strani privržencev (Fields, 2007; Burke in drugi, 2007).

2.4 Izidi avtentičnega vodenja

Avolio in drugi (2004) so v svojem teoretičnem modelu pokazali, da avtentično vodenje vpliva na sledilčev odnos do dela, ki se izraža v sledilčevi predanosti in zadovoljstvu pri delu, njihovi zavzetosti za delo. Poleg tega so avtentično vodenje povezali tudi s sledilčevimi rezultati in njihovim vedenjem, ki zajema sledilčevo uspešnost na delovnem mestu, njegovo/njeno vlaganje dodatnega truda in pojavnost odstopnih vedenj, kot so zamujanje, odsotnosti in fluktuacija.

Avtentični voditelji s svojim delovanjem podpirajo sledilčevo samoodločanje in uspešno spodbujajo njihovo notranjo motivacijo, kar vodi v višjo stopnjo zadovoljstva pri delu. Poleg tega avtentični voditelji s pozitivnim modeliranjem vzpostavljajo višje ravni socialne identifikacije pri svojih sledilcih. Ravno sledilčeva osebna identifikacija ter njihovo zaznavanje podpore s strani vodje in organizacije še dodatno pripomoreta k zadovoljstvu zaposlenih pri delu (Penger in Černe, 2014).

Kot že omenjeno, se v procesu avtentičnega vodenja med vodjo in njenim sledilcem s časom vzpostavi transparenten odnos. Večje dojemanje pristnosti vodje pri sledilcih povzroči večjo

čustveno povezavo med njima, kar nato izboljša kakovost njunih interakcij. Slednje pa predstavlja osnovo za izboljšanje sledilčeve osebne in čustvene navezanosti, ki jo imenujemo tudi predanost delu (AlMazrouei, 2023).

Avtentične vodje s svojo odprtostjo, podporo in z zaupanja vrednimi odnosi prispevajo k psihološki varnosti zaposlenih. Ti se na delu počutijo varne in niso neprestano pod pritiskom za ustvarjanje visokokakovostnih rezultatov, počutijo se manj omejene, to pa jim omogoča večjo zavzetost pri delu (Penger in Černe, 2014).

Sledilčeva psihološka varnost in notranja motivacija ter medosebno zaupanje, ki se razvijejo pri avtentičnem vodenju, spodbujajo sledilčevo ustvarjalnost in inovativnost. Vzpostavi se pozitivno in varno organizacijsko okolje, kjer si sledilci upajo tvegati in deliti svoje ustvarjalne ideje z drugimi. Avtentične vodje s svojim zgledom spodbujajo objektivno in konstruktivno vrednotenje ter razvoj ustvarjalnih idej znotraj skupine.

Avtentično vodenje z razvojem sledilčeve ustvarjalnosti (AlMazrouei, 2023; Černe in drugi, 2013) in zadovoljstva na delovnem mestu, z zavzetostjo (Penger in Černe, 2014) in s predanostjo delu izboljšuje uspešnost zaposlenih pri svojem delu, kar se kaže v njihovi večji produktivnosti in uspešnem doseganju želenih rezultatov (AlMazrouei, 2023).

3 VODENJE V DIGITALNI DOBI

3.1 Vpliv okolja na vodenje

Vodenje je pojav, ki se dogaja v družbenem, tehnološkem, ekonomskem, političnem in pravnem kontekstu. Okrog leta 1950 sta se začela razvijati tako imenovana pragmatičen in holističen pristop k vodenju, ki sta prvič postavila menedžment in vodenje v kontekst, kjer igra okolje, kot so npr. zgodovina, čas, ljudje in tehnologija, pomembno vlogo pri določanju ustreznih praks. Kot dokaz, da okolje res vpliva na samo vodenje, lahko vzamemo številne stile vodenja, ki so se skozi zgodovino razvili kot odgovor na spreminjajoče se dejavnike okolja in konteksta, v katerem je vodenje potekalo (Jakubik in Berazhny, 2017).

Do danes je bilo definiranih veliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na vodenje. Delimo jih v dve skupini: prva so interni (organizacijski) dejavniki, ki so tesno povezani z notranjim delovanjem in kulturo podjetja ter vplivajo na to, kako vodje vodijo svoje ekipe. Mednje uvrščamo organizacijsko kulturo, timsko dinamiko, vrednote podjetja, komunikacijske kanale in razporejanje virov (Roberts, 2025).

Drugo skupino pa predstavljajo zunanji dejavniki, za katere je značilno, da so zunaj neposrednega nadzora vodje in so pogosto pod vplivom zunanjega okolja, v katerem

organizacija deluje. Gre za ekonomsko in politično okolje, za industrijske trende, tehnološki razvoj, kulturne faktorje in konkurenčno okolje (Roberts, 2025).

Gary Johns (2006) v svoji teoriji konteksta podobno poudarja, da je okolje, v katerem organizacije delujejo, ključen dejavnik, ki soustvarja način vodenja. Kontekst v tej teoriji vključuje tako situacijske priložnosti (npr. uvedbo novih tehnologij, ki omogočajo učinkovitejšo komunikacijo) kot tudi omejitve (npr. gospodarske krize, ki zmanjšujejo finančna sredstva za inovacije).

Johns razlikuje med dvema nivojema konteksta: neposredni kontekst (angl. immediate) zajema dejavnike, kot so dinamika v timu in stil vodenja, medtem ko distalni kontekst (angl. distal) vključuje širše vplive, kot so organizacijska kultura, industrijski trendi in družbeno-ekonomski pogoji. Univerzalen pristop k vodenju ni učinkovit, saj se mora vodstvo prilagajati specifičnim okoliščinam. Ključna naloga vodij je prepoznati kontekst in ga ustrezno vključiti v svoje strategije, kar je še posebej pomembno v digitalnem okolju, kjer tehnologija in zunanji dejavniki nenehno preoblikujejo način vodenja.

Rezultati globalnih IBM raziskav med izvršnimi direktorji kažejo, da so tehnološki dejavniki oziroma digitalizacija trenutno glavni razlog za poslovne preobrazbe podjetij po vsem svetu (IBM, 2015).

3.2 VUCA poslovno okolje

Industrija 4.0 je skupaj s hitrimi spremembami v širšem makroekonomskem in poslovnem okolju prinesla spremenljivo (angl. Volatility), negotovo (angl. Uncertainty), kompleksno (angl. Complexity) in dvoumno (angl. Ambiguity) – oziroma VUCA poslovno okolje. Njegova glavna značilnost je veliko število hitrih sprememb. Poglejmo, v kakšnem smislu. (Petry 2018).

Razvoj (nove) tehnologije pomembno vpliva na konkurenčnost podjetij, kar vodi v nastanek novih poslovnih modelov, novih konkurentov, novih izdelkov in storitev ter večjo avtomatizacijo procesov. To pa sovпада s spremembami v obnašanju potrošnikov: odprta in hitra komunikacija do številnih prejemnikov (npr. socialna omrežja), spremenjene vrednote (npr. delitvena ekonomija) in nakupovalno vedenje (npr. Amazon). Tretji sklop sprememb lahko opazimo v delovanju samih organizacij. Spreminja se organizacija dela, število zaposlenih in nabor njihovih potrebnih kompetenc ter samo vodenje (Petry 2018).

VUCA poslovno okolje združuje štiri različne vrste izzivov: spremenljivost, negotovost, kompleksnost in dvoumnost (tabela 1), ki med seboj tvorijo vzročno-posledično zaporedje, v katerem ena kategorija ne obstaja brez druge. Manj, kot so poznani trenutno in prihodnje stanje ter rezultati naših dejanj, bolj neznan in nerazumljiv je VUCA svet. Ta neposredno vpliva na pravilno strateško odločanje med voditelji. Za vsakega izmed izzivov obstaja

poseben način, kako jih učinkovito nasloviti (tabela 1) (Nowacka in Rzemieniak, 2021; Bennett in Lemoine, 2014).

Tabela 1: Vrste izzivov v VUCA poslovnem okolju in kako jih učinkovito nasloviti.

	Vrsta izziva	Potreben odziv
Spremenljivost oziroma dinamičnost (angl. volatility)	Pojavi se v situacijah, ko je ustaljen vzorec delovanja spremenjen ali kršen. Informacije so dostopne in situacija je znana, vendar velikosti in pogostosti sprememb, ki se pojavijo, ni mogoče racionalno napovedati.	Agilnost in dobro zastavljena vizija sta ključna za obvladovanje spremenljivosti.
Negotovost	Povezana je s pomanjkanjem občutka nadzora in z neznanjem o tem, kaj se bo zgodilo v bližnji prihodnosti. Nestabilni pogoji onemogočajo zanesljivost razvitih vzorcev kot kazalnikov napovedovanja prihodnjih rezultatov. Posledica takšnih situacij je težava pri sprejemanju pravih poslovnih odločitev.	Informacije so ključnega pomena, saj omogočajo boljše razumevanje, kaj bo prinesla prihodnost. Podjetja bi morala preseči obstoječe vire informacij ter zbirati nove podatke in jih obravnavati z novih vidikov.
Kompleksnost	Nastane kot posledica številnih med seboj povezanih delov, ki tvorijo dovršeno mrežo večplastnih in zapletenih informacij in postopkov.	Prestrukturiranje sistema upravljanja na način, da je razumljiv zaposlenim. Rezultat je oblikovanje postopkov in opisov procesov, ki so razumljivi zaposlenim. Posledično se vsi zavedajo poteka delovanja, ne glede na kaos, ki se pojavlja v zunanjem okolju.
Dvoumnost	Gre za to da, vzrok in posledica določenega dogodka nista razumljena in ni podlage za napovedovanje, kaj pričakovati. Kar pomeni, da za reševanje ene situacije obstaja veliko možnosti.	Samo s pametnim eksperimentiranjem lahko trdni voditelji določijo, katere strategije so in niso koristne v situacijah, ko prejšnja pravila poslovanja niso več uporabna.

Vir: Nowacka in Rzemieniak (2021) in Bennett in Lemoine (2014).

Ključni pogoj za uspeh podjetja je predvsem sposobnost sledenja spreminjajočemu se (tržnemu) okolju na globalni ravni in to na agilen način. Podjetja morajo s pravim oziroma dovolj hitrim tempom sprejemanja novih sprememb zadovoljiti najnovejše in hitro spreminjajoče se potrebe notranjih in zunanjih deležnikov ter strank. Globalni trg se trenutno usmerja v digitalizacijo in izvajanje inovativnih digitalizacijskih procesov, zato je digitalizacija smer razvoja in prihodnjih adaptacij, ki zahteva usposobljeno vodstvo s specifičnimi veščinami in kompetencami (Nowacka in Rzemieniak, 2021). VUCA poslovno okolje v digitalni dobi zahteva od menedžerjev, da prilagodijo svoj slog vodenja (Petry, 2018).

3.3 Opredelitev digitalizacije

Digitalizacija je razvijajoči megatrend, ki spreminja družbo, podjetja ter javne in zasebne institucije. Ne gre več zgolj za možnost, ki jo izberemo ali za projekt s končnim rokom. Gre za nenehno razvijajoči se proces brez meja, ki nas bo/je vse zajel (Zoltners in drugi, 2021). Za njeno opredelitev ni dovolj tehnična definicija, ki se nanaša na digitalizacijo analognih podatkov. Gartner jo definira s poslovnim poudarkom, in sicer: Digitalizacija pomeni uporabo digitalnih tehnologij za spremembo poslovnega modela in zagotavljanje novih priložnosti za ustvarjanje novega dohodka in vrednosti; gre za proces prehoda v digitalno poslovanje (Gartner, 2015). Digitalizacija v širšem smislu označuje uvoz ali povečanje uporabe digitalne ali računalniške tehnologije v organizaciji, industriji ali državi itd. (Hesse, 2018).

Saldanha (2019) razloči pet stopenj digitalne transformacije v podjetjih:

1. Temelj digitalne transformacije – Organizacija uvaja tehnologije za avtomatizacijo ključnih notranjih procesov, kot so prodaja, proizvodnja ali finance. Glavni poudarek je na zmanjševanju ročnega dela in učinkovitem zajemanju podatkov, kar vzpostavlja temelje za nadaljnjo digitalno transformacijo.
2. Ločeni silosi digitalne transformacije – Posamezni oddelki eksperimentirajo z naprednimi tehnologijami, kot so internetne stvari, blockchain ali digitalne aplikacije. Te rešitve prinašajo izboljšave na lokalni ravni, vendar pa v organizaciji še ni usklajene digitalne strategije, ki bi povezovala vse oddelke.
3. Delna usklajenost digitalne transformacije – Vodstvo se zave potenciala novih tehnologij in oblikuje digitalno strategijo. Oddelki začnejo sodelovati, vendar organizacija še vedno uporablja kombinacijo starih in novih rešitev. Digitalni poslovni modeli in procesi so še v fazi razvoja.
4. Celovita usklajenost digitalne transformacije – Organizacija uvede digitalne platforme ali nove poslovne modele, ki optimizirajo njeno delovanje. Kljub temu še ni sposobnosti

za stalno prilagajanje spremembam, kar pomeni tveganje za prihodnje tehnološke ali tržne motnje.

5. Digitalna agilnost in stalne inovacije - organizacija ima dobro razvite digitalne zmožnosti in doseže prilagodljivo in inovativno kulturo, kar ji omogoča stalno prilagajanje in ohranjanje konkurenčnosti na trgu.

Jedro digitalizacije je povezovanje ljudi in stvari/naprav na internetu in s tehnologijo podatkovnih oblakov. Slednje je omogočilo razvoj številnih omrežij na nivoju povezovanja ljudi – socialna omrežja (blogi, LinkedIn, Twitter, FaceBook, itd.) – in na nivoju povezovanja strojev, naprav, izdelkov itd. Vzpostavljena omrežja generirajo veliko število podatkov, ki jih je mogoče v realnem času uporabiti za analizo poslovanja in za napovedi poslovnih sprememb. Posledično se pojavlja potreba po upravljanju s temi podatki, kjer prideta v igro umetna inteligenca in kognitivne računalniške funkcije (Brynjolfsson in McAfee, 2014).

Uvajanje digitalizacije v organizacijo vpliva na veliko ravni. Vodje se morajo neprestano soočati z novimi spremembami, da lahko usmerjajo zaposlene k njihovim ciljem. Digitalna transformacija spreminja:

1. ravnotežje med delom in zasebnim življenjem;
2. informacijske sisteme in komunikacijo;
3. upravljanje s talenti in njihovo uspešnostjo;
4. organizacijsko strukturo ter
5. zahteva nenehno prestrukturiranje in usposabljanje ter inovacije delovnega mesta.

Digitalizacija lahko povzroči nesporazume ne le v zvezi z običajno poslovno etiko in načinom digitalizacije, temveč tudi v zvezi z uporabo in manipulacijo podatkov, z zasebnostjo, vključenostjo, trajnostjo in s transparentnostjo pri uporabi vmesnikov umetne inteligence v stiku z javnostjo (Pitman in Reilly, 2023).

3.4 Digitalni trendi v Evropski uniji in v Sloveniji

Evropska unija (v nadaljevanju EU) je obdobje med 2021 in 2030 razglasila za evropsko »digitalno desetletje« (European Commission, 2020, str. 1), Evropski parlament pa digitalno preobrazbo kot eno izmed prednostnih nalog EU (European Union, 2022).

Glavni cilji do leta 2030 (EU Digitalni kompas) so i) razvijanje digitalnih spretnosti, ii) izgradnja varne in trajnostne digitalne infrastrukture, iii) digitalno preoblikovanje podjetij in iv) digitalizacija javnih storitev. Načrt postavlja ambiciozne cilje. Med drugim predlaga, da bo do leta 2030 v Evropi 20 milijonov strokovnjakov za informacijsko in komunikacijsko

varnost, 100 % javnih storitev bo imelo možnost spletnega delovanja, 75 % podjetij v EU pa bo uporabljalo umetno inteligenco in/ali velike podatke (European Commission, 2020).

Za podporo tej pobudi je EU ustanovila Digitalni program Evropa, ki zagotavlja strateško financiranje in podpira projekte na petih ključnih področjih: pri naprednem računalništvu, v umetni inteligenci in kibernetiki varnosti, pri naprednih digitalnih spretnostih ter z digitalnimi inovacijskimi središči. S predvidenim proračunom v višini 7,5 milijarde € si prizadeva pospešiti gospodarsko okrevanje in oblikovati digitalno preobrazbo družbe in gospodarstva Evrope (European Commission, 2020). Zavezanost EU unije se kaže tudi v tem, da so morale njene članice za digitalno preobrazbo nameniti vsaj 20 % od 672,5 milijarde € sredstev za oživitev gospodarstva (European Commission, 2021).

Slovenija kot članica EU prisostvuje pri digitalni transformaciji Evrope in sledi njenim zastavljenim ciljem. Svojo krovno strategijo za digitalno preobrazbo Slovenije do leta 2030 je zapisala v strateškem dokumentu Digitalna Slovenija 2030. Ustanovljena medresorska delovna skupina pa je zastavljeno strategijo preoblikovala v oprijemljive cilje, ki jih je zapisala v Nacionalnem strateškem načrtu za digitalno desetletje (2023):

1. Razvoj osnovnih digitalnih kompetenc pri 80 % prebivalstva.
2. Vsaj 10 % zaposlenih bo strokovnjakov za informacijsko in komunikacijsko tehnologijo.
3. Izgradnja učinkovite, odporne, trajnostne in varne digitalne infrastrukture.
4. Vsaj 75 % korporacij bo pri svojem delovanju uporabljalo velepodatke, oblako računalništvo in umetno inteligenco.
5. Digitalizacija javnega sektorja.

Poleg usmeritev in spodbud s strani najvišjih organov je k trenutnemu velikemu razcvetu digitalizacije ključno doprinesla tudi pandemija bolezni covid-19 in z njo povezano delo od doma. Namesto komunikacije v živo se je pojavil prostor za tehnološko posredovano komunikacijo z besedilnimi, zvočnimi ali video sporočili (Barrero in drugi, 2020). V Evropski uniji je v letu 2021 več kot 20 % zaposlenih občasno ali redno delalo od doma. Največji delež zaposlenih oseb, ki občasno delajo od doma, je na Nizozemskem (53,8 %), sledijo ji Švedska, Luksemburg in Finska z več kot 40 % deležem. Na dnu seznama so nekatere vzhodno- in srednjeevropske države, zlasti Romunija in Bolgarija z manj kot 10 % deležem (EDJNet, 2023).

Hibridno delo predstavlja pomemben korak v evoluciji sodobnega delovnega okolja. Evropska komisija je v enem izmed svojih člankov zapisala, da je »hibridno delo prihodnost«, saj vedno več raziskav potrjuje, da si zaposleni najbolj želijo prav tovrstno obliko zaposlitve, ki združuje prožnost in možnost uravnoteženega deljenja časa med delom od doma in prisotnostjo na delovnem mestu (EURES, 2021). Anketa med številnimi vodilnimi podjetniki je razkrila, da veliko podjetij načrtuje uvedbo hibridnega dela ali celo

trajno preusmeritev delovnega mesta na daljavo (Gardner in McCauley, 2022). V časopisu Wall Street Journal pa so zapisali: »Delo na daljavo bo ostalo. Prilagoditi se bodo morali šefi!« (Sutton, 2020, str. 1).

3.5 Vpliv digitalizacije na delovanje in vodenje organizacij

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali, kakšno delovno okolje je digitalizacija ustvarila znotraj organizacij in s kakšnimi nesporazumi se v novi digitalni realnosti soočajo vodje.

Virtualno delo (najpogosteje delo od doma) zaposlenim omogoča večjo časovno in prostorsko prilagodljivost. To po eni strani omogoča lažje prilagajanje dela zasebnim potrebam (varstvo otrok itd.), po drugi strani pa lahko privede do tega, da zaposleni delajo ves čas, saj tehnologija omogoča dostop do dela kadarkoli in kjerkoli. To lahko poruši ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kar pa lahko vodi v zdravstvene težave zaposlenih. Zato morajo vodje s postavljanjem pravil in meja (zadnja ura pošiljanja mailov itd.) ter s svojim zgledom skrbeti za ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Schwarzmüller in drugi, 2018).

Tako zaposleni kot tudi vodje se soočajo z novimi tehnologijami, za katere so potrebne nove digitalne/računalniške kompetence. Ker prevzema umetna inteligenca opravljanje rutinskih del, se vedno bolj pojavlja potreba po razvoju ustvarjalnega razmišljanja. Hitro spreminjajoče se poslovno in digitalno okolje pa prinaša zahtevo po agilnosti/prilagodljivosti in vseživljenjskem učenju (Schwarzmüller in drugi, 2018).

Poleg tega morajo vodje zaradi novih virtualno-globalnih ekip imeti dobre medkulturne in jezikovne kompetence ter sposobnost vodenja na daljavo (Schwarzmüller in drugi, 2018). Od vodij se pričakuje, da zaupajo svojim zaposlenim in jih spodbujajo k iznajdljivosti, ustvarjalnosti in proaktivnosti. Vodenje samega sebe je postala ključna veščina, saj morajo zaposleni pri delu od doma voditi samega sebe, vodje pa morajo same voditi svoje ekipe iz domače pisarne (Pitman in Reilly, 2023).

Še ena izmed posledic elektronske komunikacije so velike količine podatkov, ki jih zaposleni dnevno prejemajo po digitalnih kanalih. S tem se bistveno poveča kompleksnost dela, ki po navadi negativno vpliva na učinkovitost, saj so zaposleni izpostavljeni številnim motnjam. Poleg tega se zaradi prej omenjenega VUCA poslovnega okolja, kjer ni znanega »recepta za uspeh«, pojavlja negotovost med zaposlenimi. Če vsemu skupaj dodamo še časovni pritisk oziroma nagnjenost k temu, da je treba delo vedno hitreje opraviti, lahko med zaposlenimi opazimo povečano doživljanje stresa in obremenitve na delovnem mestu. V takšnih primerih morajo vodje z usmerjanjem in vodenjem preprečevati preobremenjenost in pretirane zahteve (Schwarzmüller in drugi, 2018).

Virtualno delo, olajšan dostop do novega znanja in izkušenj, veliko število spreminjajočih se informacij, itd. ustvarjajo pogoje, v katerih centralno vodenje in nadzor ne delujeta, saj vodje enostavno ne morejo vedeti vsega. Pojavlja se težnja po bolj decentraliziranem vodenju, s katerim želimo uporabiti kolektivno inteligenco v podjetju. To pomeni, da vodje ustvarijo pogoje, v katerih lahko delavci delijo svoje znanje in izkušnje z drugimi ter z izpolnjevanjem posebnih nalog doprinesejo h kolektivnemu znanju in napredku podjetja. V takšnem okolju je ključna vloga vodje povečati priložnosti za (osebne) stike med zaposlenimi oziroma omogočiti povezovanje ljudi z vzpostavljanjem močnih mrež (omrežij). Bolj kot so delavci z različnimi znanji, kompetencami in izkušnjami povezani med seboj, boljša sta deljenje in izmenjava informacij ter močnejše podjetje (Petry, 2018).

Digitalizacija in z njo nastale nove razmere v podjetjih, ki sem jih predstavila že zgoraj, so v ospredje postavile vodenje, ki je usmerjeno v odnose. Vodje prevzemajo vloge trenerjev, kjer s personaliziranimi pristopi in z vzpostavljanjem povezljivosti/mrež (deljenjem informacij in znanja) spodbujajo in podpirajo prilagajanje (zasebnega in poslovnega življenja), razvoj (novih kompetenc in znanja) ter učinkovito delo zaposlenih v VUCA poslovnem okolju (Petry, 2018, Schwarzmüller in drugi, 2018; Pitman in Reilly, 2023).

3.6 Lastnosti in kompetence digitalnih vodij

Izpostavila sem že, da digitalizacija vpliva tako na obliko dela kot na način sodelovanja med posamezniki znotraj in zunaj organizacije. Zato potrebujejo vodje številne nove spretnosti/kompetence za uspešno usmerjanje in iskanje priložnosti za organizacijo v digitalni dobi, kot so na primer:

3.6.1 Komunikacija po digitalnih medijih

Za voditelje v digitalni dobi je ključno, da imajo sposobnost ustvarjanja pozitivnega organizacijskega okolja, ki spodbuja močan občutek sodelovanja in enotnosti med zaposlenimi. Vendar v digitalni dobi zgolj tradicionalne socialne veščine, kot so aktivno poslušanje in razumevanje čustev ter stališč drugih, ne zadoščajo. Treba jih je združiti s sposobnostjo obvladovanja različnih virtualnih komunikacijskih metod (Roman in drugi, 2018).

E-komunikacija je kompetenca, ki jo Roman in drugi (2018, str. 5) opredeljujejo kot: »Sposobnost komuniciranja z informacijsko-komunikacijskimi tehnologijami na način, ki je jasen in organiziran, se izogiba napakam in nesporazumom ter ni pretiran ali škodljiv za delovne rezultate.« Vodja mora določiti in med samo komunikacijo tudi uspešno implementirati ustrezen ton komunikacije ter hkrati podajati jasna sporočila (Roman in drugi, 2018).

Poleg tega mora vodja dobro poznati lastnosti različnih komunikacijskih orodij (bogastvo orodja, sinhronost, hitrost povratnih informacij, itd.) ter jih obvladati, saj učinkovitost komunikacije v veliki meri temelji na sposobnosti izbire pravega komunikacijskega orodja. Gre za sposobnost, ki vodjem omogoča prilagajanje komunikacije preferencam prejemnika (kot bi se sicer zgodilo pri interakciji v živo), da se zagotovi raznolikost komunikacijskih sporočil, ki krepijo socialne vezi in posreduje pravo sporočilo ciljni publiki (Roman in drugi, 2018).

3.6.2 Hitro sprejemanje odločitev

Digitalizacija in VUCA poslovno okolje sta prinesla v delovno okolje veliko število hitrih sprememb (Petry, 2018), zato so današnje vodje prisiljene sprejemati odločitve hitreje. Nenehna naglica lahko privede to tega, da morajo vodje sprejemati odločitve brez vseh informacij ali brez časa za premislek in analizo problema, kar lahko vodi v uporabo ustaljenih odzivov namesto ustvarjanja novih in inovativnih idej (Lynn Pulley in Sessa, 2001). Da bi se vodje lažje spopadale s takšnimi situacijami, morajo biti sposobne prenašati negotovost, obenem pa biti ustvarjalne (Schwarzmüller in drugi, 2018).

Digitalni svet vodje sili, da probleme rešujejo hitreje in ponujajo inovativne odgovore, hkrati pa jim uporaba informacijske tehnologije omogoča, da lahko sprejemajo bolj informirane odločitve. Informacijski sistemi zagotavljajo ogromne količine podatkov v realnem času. Zato je in bo v prihodnosti za sprejemanje odločitev še bolj pomembna sposobnost obdelave velikih količin hitro prihajajočih in odhajajočih podatkov. Nedavne raziskave kažejo, da bodo vodje vse bolj potrebovale sodelovanje z vodjami informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT), ki bodo usmerjali analizo podatkov in nudili smiselne interpretacije rezultatov (Vidgen in drugi, 2017).

3.6.3 Management sprememb

Hitro spreminjajoči se tehnološki napredek postavlja visoke zahteve glede sposobnosti organizacij, da se spopadajo s stalno spreminjajočimi se pogoji in glavnimi akterji. V organizacijah se pojavlja stalna potreba po prilagajanju, predvidevanju novih priložnosti in včasih improviziranju, z namenom, da organizacija ohrani konkurenčnost na trgu. Pod naraščajočim pritiskom inovacij morajo vodje prevzeti aktivno vlogo pri prepoznavanju potrebe po spremembah ter pri obvladovanju in sprožanju sprememb znotraj svojih ekip in organizacije (Lynn Pulley in Sessa 2001; Schwarzmüller in drugi, 2018).

Kljub temu stalne spremembe ne smejo ovirati osredotočenosti in poslanstva organizacije, saj so jasna usmerjenost in skupni cilji ključnega pomena za dolgoročni uspeh. Medtem ko vodja spodbuja prožen, prilagodljiv in inovativen pristop znotraj organizacije, mora hkrati dosledno definirati ter jasno kazati skupno smer, ki povezuje vse zaposlene (Horner-Long in Schoenberg, 2002). V tem kontekstu Lynn Pulley in Sessa (2001) prepoznata sposobnost

motiviranja zaposlenih ter učinkovitega deljenja skupne vizije organizacije kot enega izmed ključnih izzivov digitalnih vodij, še posebej zaradi njihovega nenehnega soočanja s potrebo po prilagajanju spremembam.

3.6.4 Management povezljivosti

Za vodje v digitalni dobi je ključno, da razvijajo svoje sposobnosti mreženja. Slednje omogočajo pridobivanje virov in podpore deležnikov ter igrajo pomembno vlogo pri spodbujanju in razvoju inovacij (Horner-Long in Schoenberg, 2002; Avolio in drugi, 2014). Družbena omrežja in digitalne platforme ponujajo nove možnosti mreženja zaradi lažjega dostopa do večjih skupin posameznikov in možnosti vzpostavljanja povezav z bolj neposredno komunikacijo. Nove tehnologije, še posebej vzpon družbenih omrežij, so morda okrepile dojemanje, da je trajno mreženje nujno potrebno. Čeprav je splošna zahteva vodij, da morajo biti sposobne ustvarjati in vzdrževati socialne odnose z različnimi deležniki, se učinkoviti voditelji razlikujejo predvsem po sposobnosti prepoznavanja tistih odnosov, ki prinašajo oprijemljive koristi (Horner-Long in Schoenberg, 2002).

3.6.5 Hitro pridobivanje in uporaba tehničnih znanj ter spretnosti

Ena izmed ključnih lastnosti digitalnih vodij je tudi razvoj tehničnih kompetenc. Gre za premik od najnovejše paradigme, ki je bila vzpostavljena v zadnjih štirih desetletjih, pri čemer se od vodstva zahteva predvsem kompetence čustvene in socialne inteligence, ki vodji omogočajo razumevanje, motiviranje in učinkovito upravljanje svoje ekipe. V digitalni dobi so vodje primorane razumeti in učinkovito uporabljati različne tehnologije. Dejansko znanje in veščine na področju informacijske tehnologije so postale ključne za delovanje v digitalnem okolju (Horner-Long in Schoenberg, 2002).

Poleg tega je treba obvladovanje trenutnih tehnologij uravnotežiti s sposobnostjo spremljanja in implementiranja najnovejših tehnoloških razvojev (Roman in drugi, 2018). Vse to pa še poudari potrebo po vseživljenjskem učenju in razvijanju lastnih digitalnih veščin.

4 AVTENTIČNO VODENJE V DIGITALNEM SVETU

4.1 Potreba po avtentičnosti v digitalni realnosti

Eden izmed uspešnih poslovnih voditeljev je v raziskavi Andreasa Hessa (2018, str. 1860), ki je preučevala vpliv digitalizacije na različne stile vodenja, dejal: »Dobro, moj način komuniciranja se je spremenil. Ni pa se spremenil moj slog vodenja ljudi. To nima nič opraviti z digitalizacijo.« Kot se je izkazalo v 29 intervjujih, ki so jih opravili v raziskavi, uspešni poslovni voditelji ne verjamejo oziroma z razvojem digitalizacije niso občutili, da

bi se njihov individualni stil vodenja spremenil. Digitalizacija jih je prisilila v spremembo njihovega delovanja in komuniciranja, česar pa ne enačijo z njihovim individualnim stilom vodenja. Slednjega vidijo kot nekaj, kar je dalj časa stabilno in precej odporno na spremembe v okolju. Verjamejo, da je njihov individualni slog vodenja prilagodljiv in se spreminja, vendar počasi (Hesse, 2018).

Podobne ugotovitve prinaša slovenska raziskava, izvedena med 18 člani uprav in direktorji, ki poudarja, da spreminjajoče se okolje vodje sili k prilagoditvam in spremembam, kljub temu pa osnovni temelji vodenja ostajajo nespremenjeni. Študija ugotavlja, da bo v prihodnosti vodenje močno temeljilo na podpori tehnologije, digitalizacije in umetne inteligence. Te spremembe bodo vodjem omogočile, da se osredotočijo na temeljne vidike vodenja ter namenijo več časa in pozornosti odnosom z ljudmi (Urbančič Menih, 2025, str. 41).

Andreasa Hesseja je v svoji raziskavi zanimalo, kaj oziroma katera komponenta vodenja se s strokovnega vidika pri omenjenih 29 vodjih v času digitalizacije ni spremenila. Rezultati so pokazali, da sta to avtentičnost in transparentnost (Hesse, 2018). Kot navaja Myers (2021), se v času digitalizacije pojavlja močna potreba po avtentičnosti in transparentnosti voditeljev. V nadaljevanju si bomo pogledali, zakaj.

Digitalizacija je povečala dostop do informacij tako na organizacijski kot na potrošniški strani. Vedno več deležnikov posledično zahteva, da voditelji to, kar govorijo, tudi živijo (avtentičnost). Napredne komunikacijske tehnologije, kot so družbena omrežja, omogočajo sledilcem hiter, lahek in neformalen dostop do njihovih vodij. S tem dobijo sledilci občutek zmanjšanja statusne/osebne razdalje z voditeljem, kar vodi v razvoj neformalnega in prijateljskega dialoga ter kasneje tudi do odnosa. Z večjo stopnjo interakcije se poveča tudi potencial in zahteva za voditeljevo avtentičnost. Več kot ima voditelj priložnosti za interakcijo s sledilci, večkrat lahko posreduje informacije o svojem slogu delovanja in vzpostavi avtentične odnose (Myers, 2021).

Z digitalizacijo in povečanim dostopom do informacij se poleg potrebe po voditeljevi avtentičnosti pojavi tudi potreba po njihovi transparentnosti. Deležniki (zaposleni, potrošniki, vlagatelji itd.) zahtevajo transparentnost delovanja vodje in organizacije, ker s tem pridobijo ključne informacije, na podlagi katerih sklepajo svoje odločitve in delovanje v prihodnosti (Myers, 2021).

4.2 Ključne prilagoditve avtentičnega vodenja digitalnemu okolju

V današnjem digitaliziranem svetu so informacijske in komunikacijske tehnologije del vsake organizacije in združujejo ter prepletajo digitalni in fizični svet bolj tesno kot kadar koli prej. Napredne tehnologije, ki so del našega vsakdana, so zameglile prej obstoječe meje med virtualnim in fizičnim okoljem, kar vodi v nastanek dvojne identitete voditeljev: virtualne

in fizične (Schwarzmüller in drugi, 2018). Posledično morajo voditelji delovati v dveh različnih dimenzijah: v fizični in virtualni (Dimitrov, 2018).

Za avtentično delovanje mora voditelj delovati avtentično na obeh omenjenih ravneh, kar pomeni, da mora biti fizična identiteta čim bolj podobna digitalni in obratno. Virtualna raven se razlikuje od fizične dimenzije na način, da ima voditelj dostop le do digitalnih orodij za komunikacijo s sledilci in njihovo povezovanje. Če želijo vodje doseči avtentičnost tudi na virtualni ravni, morajo postati spletni generatorji vpliva in razvijalci virtualnih identitet, združenih okoli svojih idej in ciljev (Dimitrov, 2018). Poleg tega se učinkovitost vodenja v digitalnem in virtualnem svetu meri drugače. Če želijo biti avtentične vodje uspešne in učinkovite na obeh nivojih, morajo svojo avtentičnost aplicirati drugače – prilagojeno kanalu (Myers, 2021).

4.2.1 Digitalno samozavedanje

V digitalnem svetu je samozavedanje še bolj ključno, saj se lahko informacija, ki jo delimo po spletu, zelo hitro razširi po celem svetu. Komunikacija s sledilci je precej omejena samo na spletne interakcije in poteka povsem ločeno od preostale komunikacije, kar predstavlja svojevrsten izziv (Myers, 2021).

Poleg tega se morajo voditelji zavedati svojih lastnih sposobnosti in omejitev v zvezi z digitalno transformacijo ter z morebitnimi nesporazumi, ki se lahko pojavijo zaradi nje. Zaradi hitrosti sprememb in tehnološkega razvoja noben posamezni voditelj ne more vedeti vsega. Podjetja morajo pridobiti in/ali razvijati talente ter strokovno znanje. Uvedba in posodabljanje digitalne tehnologije lahko poudari vrzeli v znanju in tehničnih veščinah. Vse to bi lahko postalo vir negotovosti ter posledičnega nesporazuma. Če voditelj prizna svoje pomanjkljivosti, lahko spodbudi druge, da ti razkrijejo svoje ter odprto razpravljajo o spretnostih in sposobnostih, ki jih organizacija potrebuje. Po drugi strani pa razkrivanje pomanjkljivosti morda ne bo delovalo, če je voditelj nov in je kultura temeljila na močnem voditelju. To lahko povzroči resen nesporazum, ker zaposleni izgubijo zaupanje in spoštovanje do voditelja (Pitman in Reilly, 2023).

4.2.2 Digitalna samoregulacija – uravnoteženo procesiranje informacij

Avtentične vodje so pri uravnoteženem procesiranju informacij postavljene pred nove izzive. (i) V digitalnem svetu ima vsak posameznik možnost, da jasno in glasno izrazi svoje mnenje, zaradi česar je digitalno okolje lahko zelo neizprosno. Posledično je lahko uravnoteženo procesiranje informacij oteženo. Zato je ključno upoštevanje pravih informacij na objektivni način, kar lahko vodje dosežejo le z vajo (Myers, 2021).

Seveda pa že samo iskanje in uporaba pravih informacij predstavljata precejšen izziv, (ii) saj se je v digitalnem svetu število informacij in dostop do njih izrazito povečalo. Tok

podatkov je nenehen, zmožnost objektivne obdelave informacij pa je pomembna spretnost ne glede na položaj posameznika. Razumevanje konteksta in stališč sledilcev ali strank skozi analizo podatkov lahko voditeljem pomaga pri reševanju nesporazumov. V tem porastu informacij se zato postavlja tudi vprašanje, ali lahko avtentična vodja obvlada količino, kakovost in smer toka podatkov do svojih sledilcev (Pitman in Reilly, 2023).

4.2.3 Digitalna samoregulacija – transparenten odnos

V digitalni dobi se mnogi odnosi oblikujejo samo na spletu in brez kakršnega koli osebnega stika. To predstavlja izziv, saj lahko v spletni skupnosti traja dolgo časa, da se vzpostavi transparentnost in zaupanje ter se oblikujejo tesni odnosi. Poleg tega lahko virtualno komuniciranje povzroči nesoglasja. Klepetalnica (angl. Chat box) in dvigovanje rok na primer ne predstavljata najboljšega orodja za izražanje nasprotnih stališč ali za analizo nastalega dialoga za mizo in analizo neverbalne komunikacije govorcev (Myers, 2021; Pitman in Reilly, 2023).

Prostovoljno deljenje informacij lahko pomaga vzpostaviti tesnejše in bolj transparentne odnose. Slednji so v digitalnem okolju precej ključnega pomena, saj vsi deležniki vidijo, kako posameznik in organizacija sodelujeta na spletu. Avtentične vodje morajo biti pozorne na to, kako se predstavljajo in izražajo svoje misli in čustva. Zaželeno je, da se njihova virtualna identiteta ujema z njihovo fizično prisotnostjo in vedenjem v resničnem življenju (Myers, 2021; Pitman in Reilly, 2023).

4.2.4 Digitalna moralna perspektiva

V digitalni dobi deležniki etično-moralno perspektivo posameznika ali organizacije dojemajo po njihovi spletni prisotnosti. Ponotranjena moralna perspektiva posameznikov in organizacij se poenostavlja na to, kako posameznik deluje na spletu. Zato se morajo avtentične vodje dobro zavedati vseh svojih virtualnih aktivnosti, saj glede na povedano vsak komentar, všeček in delitev odražajo njihove vrednote in prepričanja (Myers, 2021).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 Metodologija

Preučevanje prisotnosti in prilagoditev avtentičnega vodenja v digitalnem okolju v magistrskem delu poteka v dveh medsebojno dopolnjujočih se delih, ki združujeta teoretični in empirični pristop. Prvi del magistrskega dela z metodami deskripcije, kompilacije, komparacije in sinteze literature predstavi teoretična ozadja, ki so potrebna za raziskovalno delo. Podrobneje je pregledana domača in tuja strokovna ter akademska literatura s področij:

- avtentičnega vodenja;
- digitalizacije in z njo povezanih sprememb (oziroma novih zahtev) za vodenje na splošno ter
- prilagoditev avtentičnega vodenja v času digitalizacije.

V drugem sklopu z empirično raziskavo podprem teoretičen del magistrskega dela. Izvedla sem osem poglobljenih intervjujev in na pridobljenih podatkih naredila tematsko navzkrižno analizo, ki omogoča povezovanje odgovorov različnih intervjuvancev. Tematska analiza je temeljila na metodološkem okviru Braun in Clarke (2006), po katerem sem najprej podrobno pregledala transkripcije intervjujev, da bi se temeljito seznanila z njihovo vsebino. Na tej osnovi sem določila kodirne enote, ki sem jih nato sistematično kodirala. V nadaljevanju sem kodirne enote povezala v širše teme oziroma kategorije, ki odražajo ključne vzorce v podatkih. Na koncu sem identificirane teme/kategorije povezala s postavljenimi raziskovalnimi vprašanji in s cilji. Kvalitativno tematsko analizo sem nadgradila tudi s kvantitativno komponento, tako da sem končne kategorije in teme, identificirane med kodiranjem, kvantificirala s preštevanjem pojavitev posamezne teme ali kategorije v besedilih.

Kombinacija obeh metod omogoča ne le poglobljeno vsebinsko razumevanje odgovorov, temveč tudi analizo pogostosti določenih elementov med intervjuvanci, kar prispeva k celovitejšim in zanesljivejšim raziskovalnim ugotovitvam. Z intervjuji želim potrditi prisotnost avtentičnega vodenja s strani vodje in s strani podrejenih ter preučiti, kakšne prilagoditve v vodenju so zaznali tako eni kot drugi.

5.2 Intervju

Izvedenih je bilo osem intervjujev, in sicer v štirih parih: vodja in njihov podrejeni, ki trenutno delujejo v okolju z visoko stopnjo digitalizacije. Vsak intervjuvani par je izhajal iz različnega podjetniškega okolja: veliko globalno podjetje s sedežem v tujini (> 250 zaposlenih), srednje veliko podjetje s sedežem v Sloveniji (50–250 zaposlenih), slovenski start up (4 zaposleni) in slovenski inštitut (javna uprava). Intervjuvanih je bilo 6 žensk (2 vodji in 4 sledilke) in 2 moška (oba vodja), v starostnem razponu od 27 do 45 let. Podrobnejša predstavitev intervjuvancev je na voljo v tabeli 2.

Intervjuji so potekali v živo ali s spletnim klicem na Zoomu, med septembrom 2024 in januarjem 2025. V povprečju so intervjuji trajali 1 uro (od 40 pa do 80 min), vsem sodelujočim pa je bila zagotovljena anonimnost. Intervjuji so sledili zastavljenim vprašanjem, katerim sem za pridobivanje poglobljenih uvidov in v primeru nejasnosti/nerazumevanja občasno dodala nova vprašanja oziroma dodatno razlago vprašanj itd.

Na koncu sem v Excelovi tabeli na strukturiran in organiziran način pripravila transkripcijo vseh intervjujev. Odgovori posameznih intervjuvancev so bili razporejeni v stolpce, medtem ko so v vrsticah navedeni odgovori na posamezna vprašanja. Tak pristop omogoča jasno in pregledno povezovanje odgovorov intervjuvancev z zastavljenimi vprašanji ter olajša nadaljnjo tematsko analizo podatkov.

Tabela 2: Predstavitev intervjuvancev

	Spol	Starost (leta)	Tip podjetja	Stopnja digitalizacije	Glavna orodja za komunikacijo	Število sledilcev, velikost ekipe
Vodja 1	Ž	27	Veliko globalno podjetje s sedežem v tujini (> 250 zaposlenih)	50 %–100 % virtualnega dela (interna ekipa in zunanji deležniki)	Ms. Teams, Outlook, SharePoint	27
Sledilec 1	Ž	33				5
Vodja 2	M	45	Srednje veliko podjetje s sedežem v Sloveniji (50– 250 zaposlenih)	80 %–100 % virtualnega dela (interna ekipa in zunanji deležniki)	Ms. Teams, Outlook, SharePoint, Skype	5
Sledilec 2	Ž	37				1
Vodja 3	M	35	Slovenski start up	50 %–100 % virtualnega dela (interna ekipa in zunanji deležniki)	Ms. Teams, Outlook, Snack	3
Sledilec 3	Ž	29				3
Vodja 4	Ž	42	Slovenski inštitut	75 %–100 % virtualnega dela (interna ekipa in zunanji deležniki)	Zoom, Outlook, Facebook Messenger	6
Sledilec 4	Ž	38				6

Vir: lastno delo.

Za vsako teoretično izhodišče avtentičnega vodenja (samozavedanje, samoregulacijo, pozitivni psihološki kapital, moralo in etiko, motivacijo, ustvarjalnost ter zadovoljstvo na delovnem mestu) sem v intervjujih oblikovala vsaj eno vprašanje, s katerim sem želela preveriti prisotnost teh elementov pri preučevanih vodjih in njihovih sledilcih v digitalnem okolju. S pomočjo tematske analize sem nato identificirala ustrezne kodirne enote in tematske kategorije, kot na primer izražanje osebnih vrednot v digitalnem prostoru ali zavedanje lastnih digitalnih kompetenc. Kvantifikacija teh pojavov je omogočila potrditev prisotnosti avtentičnega vodenja pri intervjuvanih vodjah.

Drugi sklop vprašanj v intervjujih je bil osredotočen na prepoznavanje prilagoditev avtentičnega vodenja digitalnemu okolju. Nadaljnja tematska analiza, ki je zajemala kodiranje in oblikovanje tematskih sklopov, kot je na primer oteženo izražanje zaupanja po digitalnih kanalih, je omogočila identifikacijo ključnih načinov, kako se avtentično vodenje prilagaja izzivom in zahtevam sodobnega digitalnega delovnega okolja.

6 REZULTATI

6.1 Analiza intervjujev

Intervjuvanci prihajajo približno iz enako razvitega digitalnega okolja. Večinski del komunikacije in sodelovanja z zunanjimi strankami poteka virtualno. Vse intervjuvane vodje in njihovi podrejeni pri svojem delu komunicirajo in sodelujejo tako v živo kot tudi po virtualnih kanalih, kot so Outlook, Ms. Teams, Udu, itd. Vsaj polovico svojega delovnega časa (v povprečju približno 80 %) sodelujejo po virtualnih kanalih. Pogostost virtualne komunikacije sovпада s pojavljanjem dela na daljavo. Nekatere vodje sodelujejo z delom svojih ekip izključno virtualno, kar jim je omogočilo dobro primerjavo različnih vidikov virtualnega vodenja in vodenja v živo. Pri virtualni komunikaciji intervjuvanci pogosto ločujejo med kanali, ki so primernejši za formalno in profesionalno komunikacijo, kot je e-pošta, ter tistimi, ki so namenjeni bolj neformalni, hitri in pogostejši komunikaciji, kot so Ms. Teams, Slack, Facebook Messenger itd.

Intervjuvanci so na podlagi lastnih izkušenj identificirali lastnosti in značilnosti dobrih vodij. Največkrat identificirani lastnosti sta bila dobro poznavanje (plusi/minusi) in razumevanje (s pomočjo empatije) svojih zaposlenih in usmerjanje ter podpiranje njihovega samostojnega dela in rasti. V malo manjšem obsegu je bilo identificirano kot pomembno tudi dobro zaupanje in transparentnost med sledilcem in vodjo, dobre sposobnosti komuniciranja, odločanja in organiziranja. Še v manjšem obsegu pa so identificirali timsko delo in primerno nagrajevanje. Pri vodenju v digitalnem svetu pa so najpogostejše izpostavili, da mora imeti vodja še bolj razvite sposobnosti organiziranja. Temu sledita dobra komunikacija ter sposobnost empatije (za lažje razumevanje sledilcev). Kot ključne so bile omenjene tudi dobre digitalne sposobnosti vodij.

6.1.1 Samozavedanje

V prvem koraku sem primerjala, kako vodje zaznavajo svoj lasten stil vodenja (v živo in v digitalnem okolju) in kako ta stil doživljajo njihovi sledilci. V treh parih (od štirih) se lastna zaznava vodje in zaznava sledilcev ujema v najmanj prib. 50 % in največ v 80 %. Pri enem paru se zaznava vodje in sledilca ne prekriva v nobeni točki, saj pripisujeta pomen različnim vidikom vodenja – vodja poudarja organizacijo in komunikacijo, medtem ko sledilka izpostavlja zaupanje, timsko delo, možnost samostojnega dela in osebno rast. V nobenem primeru ni zaznanih nasprotujočih si lastnosti vodenja, temveč se posamezne značilnosti med seboj dopolnjujejo. V večini so bile izpostavljene pozitivne lastnosti in značilnosti vodenja, samo pri treh intervjuvancih (eni vodji in dvema sledilkama) po ena negativna zaznava vodenja. Pri zaznavi razlike med vodenjem v digitalnem svetu ali živo pa noben par ne zazna vodenja enako. Običajno sledilci ne zaznajo večjih razlik, medtem ko vodje opažajo spremembe, kot so pomanjkanje časa za sproščeno razpravo v digitalnem okolju in potreba po večji učinkovitosti komunikacije.

Zavedanje lastnih vrednot in prepričanj je eden izmed temeljev samozavedanja pri avtentičnem vodenju. Vse vodje in njihovi sledilci so hitro prepoznali svoje vrednote, ki se jih tudi dobro zavedajo. Pri treh od štirih parov se je pojavilo prekrivanje vsaj ene izbrane vrednote med vodjo in njenim sledilcem. V enem primeru pa je sledilka prevzela tudi specifično vrednoto svoje vodje, in sicer podajanje povratne informacije na bolj pozitiven način (sendvič sistem itd.).

Pri določenih vrednotah, kot so transparentnost, družina, itd. intervjuvanci ne opazijo razlik v svojem izražanju med vodenjem v živo in v digitalnem okolju. Vrednoti, kot sta zaupanje in dobra komunikacija, pa sta v digitalnem okolju težje uresničljivi. Kot pravi Vodja 3: »Če si v živo, lahko nekoga vsak dan spremljaš in vidiš, kako deluje in kaj v resnici dela – na ta način je zaupanje veliko lažje vzpostaviti, kot pa če si online in osebe po 14 dni ne vidiš - ne veš, kaj točno je delala ta oseba, ali laže itd.« Pri digitalni komunikaciji sogovorniki še posebej pogrešajo neverbalno komunikacijo in malenkosti, ki pripomorejo k boljšemu zaznavanju svojega sogovorca. Ena izmed intervjuvanih oseb je opazila, da je imela ob prehodu v digitalno delovno okolje sprva težave, saj je zaradi svoje vrednote – pomoči drugim – prevzela precej več dela kot običajno.

S stopnjevanjem digitalizacije postaja ključno tudi zavedanje lastnih digitalnih kompetenc. Vodje in njihovi sledilci so ocenili svoje digitalne in tehnološke sposobnosti ter jih primerjali z evropskim povprečjem in s sposobnostmi svojih vodij oziroma sledilcev. Dva od štirih vodij ocenjujeta svoje digitalno znanje kot zelo dobro (5/5) in ga vrednotita višje kot njihovi sledilci, čeprav razlika ni velika. Percepcija sledilcev se v teh primerih ujema s percepcijo vodje. Omenjajo predvsem široko znanje (da hitro najdeš osnovne informacije za kakršno koli stvar, nisi pa v ničemer res ekspert). Sledilec 3 izpostavi tudi vidik starosti: »Zdi se mi, da smo mlajše generacije veliko več na spletu in veliko bolj digitalno usmerjene. Ni se nam

težko najti digitalno.« Preostali dve vodji pa svoje digitalno znanje in veščine ocenita kot slabše oziroma povprečne (2/5 ali 3/5). V obeh primerih sledilci ocenjujejo digitalno znanje svoje vodje višje, vsaj za eno oceno. Znanje sledilca je bilo v enem primeru boljše, v drugem pa enako kot pri vodji.

6.1.2 Samoregulacija

Pri preučevanju samoregulacije sem intervjuvance najprej povprašala, kdaj so nazadnje prilagodili ali spremenili svoj pristop k vodenju ali delu. Pri vodjih smo opazili, da o morebitnih izboljšavah in optimizacijah svojega dela in dela svojih sledilcev razmišljajo na dnevni oziroma tedenski bazi. Medtem ko lahko pri večini sledilcev (z izjemo eno osebo) opazimo redkejšo pojavljanje sprememb in prilagoditev, kar pomeni, da so zadnje prilagoditev/izboljšave pri delu naredili pred več kot enim letom. Tako pri vodjah kot pri sledilcih je njihove izboljšave/spremembe spodbudilo delo samo.

Vodje smo povprašali, kako skrbijo za svojo osebno in digitalno rast ter razvoj in kako pri tem podpirajo svoje sledilce. Vse vodje se tako osebno kot digitalno izobražujejo, vendar v različnem obsegu. Tri od štirih vodij se izobražujejo samostojno, ena pa se udeležuje predvsem internih izobraževanj v podjetju. Vodje se pogosteje osredotočajo na razvoj digitalnih veščin kot na osebno oziroma vodstveno rast. Kot pravi Vodja 2: »Sam se digitalno izobražujem/razvijam, saj moram biti tri korake pred zaposlenimi.« Kljub temu se pogosto srečujejo s pomanjkanjem časa za izobraževanja in implementacijo novih znanj.

Pri podpori rasti zaposlenih vodje večinoma dajejo možnost za izobraževanje, vendar jih pri tem ne spodbujajo proaktivno. Nekateri sledilci (Sledilec 2, Sledilec 3, Sledilec 4) omenjajo, da si izobraževanja večinoma iščejo sami, saj vodje tega ne delajo namesto njih. Dodatna ovira je finančni vidik – nekateri zaposleni si morajo izobraževanja plačati sami, ali pa se omejujejo na brezplačne možnosti, kar lahko vpliva na kakovost usposabljanj. Vodje in zaposleni digitalnim trendom sledijo predvsem iz osebnega zanimanja, pri čemer sistematičnega pristopa v podjetju ni zaznati.

Za učinkovito samoregulacijo je zelo pomembno tudi prejemanje povratnih informacij, ki jih večina vodij ceni, a jih ne prejema pogosto. Vodja 3 priznava, da včasih poskuša pridobiti od zaposlenih kakšen odziv. Ena izmed vodij zaznava tudi, da se ji sledilci bojijo podati kritiko. Nekateri vodje zavestno poskušajo ustvarjati varno okolje, da bi spodbudile prejemanje povratne informacije. Vodja 1 in 3 se ne srečujeta z negativnimi povratnimi informacijami, medtem ko se Vodja 2 in 4 z njimi soočata. Odziv na negativno kritiko je v obeh primerih miren in spoštljiv, vendar se težava pojavi pri implementaciji povratnih sprememb. Vodja 4 poudarja, da mora biti odziv konstruktiven in usmerjen v rešitev, sicer ga ne upošteva. Sledilka 2 pa izpostavi, da njena kritika pogosto ni upoštevana.

Vse vodje podajajo povratne informacije tako v živo kot po digitalnih kanalih. Večina meni, da je prejemanje in podajanje povratnih informacij lažje v živo, še posebej v primeru kompleksnejših zadev. Kljub temu pa digitalno okolje omogoča večjo prilagodljivost in samostojnost pri podajanju povratnih informacij. Kot pravi Sledilec 2: »Online imaš čas, da objektivno pogledaš na negativen odziv.« Vendar lahko pomanjkanje osebne interakcije in neverbalne komunikacije vodi v manj jasne ali težje razumljive povratne informacije, v nekaterih primerih pa celo v napačno razumevanje kritike. Vodja 4 omeni, da nas digitalno okolje prikrajša tudi za takojšnje odzive prejemnika na povratno informacijo, ki pa so lahko ključni za njeno pravilno razumevanje.

Vseeno pa so nekateri zaposleni (npr. Sledilec 1) opazili prednosti digitalnega okolja pri povratnih informacijah med učenjem in uvajanjem, saj omogoča boljši dostop do vsebin in prilagodljivost pri ponovnem ogledu. Nekateri sledilci in vodje so zaznali, da določeni sledilci lažje podajo povratno informacijo svojim vodjem po digitalnih kanalih. Bodisi zaradi pomanjkanja primerne prostora za podajanje povratnih informacij (odprt tip pisarne; angl. open-space) bodisi zato, ker jim je komunikacija preko digitalnih kanalov enostavnejša.

Pri samoregulaciji v digitalnem okolju je za vodje pomembno, da skrbno obvladujejo informacije, ki jih po različnih digitalnih kanalih sporočajo svojim sledilcem. Večina vodij se tudi v digitalnem okolju trudi ohranjati profesionalen odnos in ločevati osebno življenje od službenega. Da bi okrepili timsko vzdušje, pa v nekaterih primerih delijo manjše osebne informacije. Vzdrževanje meje med profesionalnim in osebnim življenjem ni nujno vezano na konkretne digitalne komunikacijske kanale. Ugotavlja se, da nekatere vodje striktno uporabljajo komunikacijske kanale, ki so namenjeni delu, medtem ko druge ohranjajo stik tudi z osebnimi profili, kot je Facebook, vendar v tem primeru ti profili na splošno niso namenjeni deljenju osebnih informacij.

Večini vodij so odnosi na delovnem mestu zelo pomembni, saj jih štejejo za ključne pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja. To še posebej velja v digitalnem svetu, kjer so medsebojni stiki omejeni na digitalne kanale. Vodje menijo, da so dobri odnosi in medsebojna podpora ključni za uspešno timsko delo. Sledilci so si v večini enotni, da so dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci bistvenega pomena za brezskrbno in učinkovito delo, saj omogočajo boljše medsebojno razumevanje ter lažje reševanje težav.

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je mogoče razviti medosebne odnose tako v živo kot v digitalnem okolju. Kljub temu večina opaza, da je v digitalnem okolju razvoj globokih osebnih odnosov težji in počasnejši. To je predvsem posledica omejenosti digitalne komunikacije, kjer so prekinjeni pomembni krajši odmori in nenapovedani pogovori, ki so običajni v osebnih stikih – manjkajo spontanost in osebni trenutki, kot so pogovori ob kavi ali srečanja na hodnikih. Digitalni kanali omogočajo bolj formalno in strukturirano komunikacijo, kar vpliva na globino odnosov.

Vprašani opažajo, da se povezanost in zaupanje v digitalnem okolju razvijata počasneje in pogosto ne dosežeta enake mere kot v živo, saj v digitalni komunikaciji primanjkuje neformalne interakcije in možnosti branja neverbalnih signalov. Poleg tega lahko v digitalnem okolju pride do napačnih interpretacij zaradi različnih tonov in emotikonov, kar vpliva na kakovost odnosa in stopnjo zaupanja. Tako vodje kot sledilci pripisujejo velik pomen predhodnim fizičnim srečanjem, ki ustvarijo trden temelj zaupanja in povezanosti. Iz izkušenj potrjujejo, da je v digitalnem okolju mogoče vzpostaviti dobre odnose, če je bila prej ustvarjena osnovna baza zaupanja ob osebnih srečanjih.

Vse vodje in njihovi sledilci imajo med seboj razvite transparentne odnose, kjer lahko vsak posameznik prizna svoje napake in pomanjkljivosti v znanju. Vodja 3 (start-up podjetje) navaja, da je transparentnost ključna tudi v smislu obvladovanja finančnih vprašanj ali napovedovanja prihodnjih izzivov, saj želi, da zaposleni vedo, kaj lahko pričakujejo, da se prepreči morebitno razočaranje.

Pri vplivu digitalnega okolja na transparenten odnos se mnenja med intervjuvanci delijo. Nekateri zaznavajo, da je po digitalnih kanalih težje graditi transparenten odnos in je za to potrebnega več časa, energije in pripravljenosti vseh. Kot glavni razlog vidijo pomanjkanje neposredne telesne prisotnosti, ki omejuje prepoznavanje telesne govorice in spontanih trenutkov, ki so ključni za gradnjo zaupanja. Prav tako digitalna komunikacija pogosto postane bolj premišljena in formalna, kot navaja Sledilka 2: »Online stvari, preden pošljem, še kdaj preberem in popravim, v živo pa povem, kar mi prvo pade na pamet.« Po drugi strani pa nekateri intervjuvanci zaznavajo, da je po digitalnih kanalih transparentnost lažja in prinaša manj stresa, ker si v domačem okolju oziroma je na ta način lažje priznati, česa ne znaš.

6.1.3 Pozitivni psihološki kapital

Vodje imajo jasno razvite lastnosti pozitivnega psihološkega kapitala. Samozavest je prisotna pri vseh štirih vodjah, predvsem v obliki iskanja rešitev in novih načinov za doseg uspeha. Optimizem izražajo tri od štirih vodij, kar se odraža v zaupanju v lastne sposobnosti ter prepričanju, da je vsako težavo mogoče rešiti. Prožnost se kaže predvsem v hitrem prilagajanju na spremembe, pri čemer ima Vodja 3 celo že vnaprej pripravljene rešitve za različne scenarije. Upanje je zaznati pri treh od štirih vodij, saj verjamejo v uspešen razplet tudi v zahtevnih situacijah.

Sledilci prav tako izkazujejo visoko stopnjo pozitivnega psihološkega kapitala, predvsem samozavesti in optimizma. Pri nekaterih sta prožnost in upanje nekoliko manj izrazita, vendar drugi izstopajo po uspešnem obvladovanju stresa in prilagajanju na spremembe, kar kaže na njihovo sposobnost soočanja z izzivi. Na splošno je pri obeh skupinah – tako pri vodjah kot pri sledilcih – zaznati prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala, ki igra ključno vlogo pri učinkovitem soočanju z izzivi v digitalnem okolju.

6.1.4 Izidi avtentičnega vodenja in moralna perspektiva

Eden ključnih elementov avtentičnega vodenja je tudi motiviranje sledilcev. Tri od štirih vodij aktivno motivirajo svoje zaposlene, vendar v različnih obsegih. Nekatere kombinirajo finančne in čustvene spodbude, medtem ko druge posegajo izključno po čustvenih.

Prav tako se razlikujejo glede na pogostost motiviranja – nekateri to počnejo skozi vse leto, medtem ko drugi spodbujajo sledilce predvsem v zahtevnejših obdobjih. Sledilci zaznavajo različne tipe motiviranja (oziroma v enem primeru nemotiviranja) svojih vodij, pri čemer izpostavljajo pomen pohvale in zaupanja pri njihovi motivaciji. Nekateri izpostavljajo tudi pomen njihove lastne notranje motivacije.

Glavne razlike med digitalnim in fizičnim okoljem vodje vidijo v tem, da je motivacija v živo lažja, saj omogoča boljše deljenje energije, skupinsko veselje ob doseženih ciljih ter bolj pristne in učinkovite motivacijske govore. Digitalno okolje je bolj usmerjeno v delo in doseganje ciljev, manj pa v čustveno podporo in spontano spodbudo. Na splošno se kaže, da je motivacija v digitalnem okolju bolj strukturirana in ciljno usmerjena, medtem ko je v fizičnem prostoru bolj čustvena in neposredna.

Na splošno so vsi sledilci vsaj zadovoljni s svojim trenutnim delovnim mestom in z nalogami. Zadovoljstvo svojih sledilcev opazajo tudi vodje. Vodja 1 je na primer celo opazila izboljšanje zadovoljstva na delovnem mestu po prevzemu vodenja, vendar se zaveda, da je to zadovoljstvo deloma odvisno tudi od uspešnosti njihove skupine. Glede vpliva digitalnih kanalov pa so mnenja različna. Vodja 3 ugotavlja, da je včasih lažje zaznati nezadovoljstvo po digitalnih kanalih, saj se nekateri zaposleni lažje izražajo in komunicirajo po teh kanalih oziroma se to zgodi prej kot v živo. Po drugi strani pa Vodja 4 meni, da bi večje nezadovoljstvo lažje in učinkoviteje reševala v živo, saj v osebnem stiku lažje začuti čustva, energijo in resnično stanje sledilca.

Na splošno se zdi, da so sledilci v večini primerov inovativni in ustvarjalni pri svojem delu, vendar na različne načine. Nekateri sledilci iščejo nove rešitve aktivno in so zelo inovativni, v kar jih sili narava njihovega dela ali pa želja po izboljšavah (npr. Sledilec 3). Drugi sledilci, čeprav ustvarjalni, menijo, da so v tem procesu bolj odvisni od navodil in odločitev vodje npr. izbira nadaljnjih projektov itd. (npr. Sledilec 4).

Vodje na splošno zagotavljajo podporo pri spodbujanju inovativnosti in ustvarjalnosti. Slednja se največkrat izraža pri spodbujanju iskanja rešitev, ki bi zaposlenim olajšala njihovo trenutno delo. Poleg tega nekatere vodje aktivno spodbujajo inovativnost, bodisi z omogočanjem večje svobode pri delu bodisi z zagotavljanjem novih orodij (npr. Vodja 2). Poleg tega Vodja 1 poudari, da pri implementaciji in razvoju inovacij upošteva tudi družinske obveznosti svojih zaposlenih, zato so inovacije načrtovane na način, ki ne povzroča prekomernega dodatnega dela.

Tabela 3: Pregled prisotnosti osnovnih elementov in izidov avtentičnega vodenja pri vodjah in sledilcih, ki večino svojega časa delujejo v digitalnem okolju

	Samozavedanje	Samoregulacija	Pozitivni psihološki kapital	Izidi avtentičnega vodenja
<i>Vodja 1</i>	• Prepoznavanje svojih + in – vodenja. • Zavedanje lastnih vrednot. • Zavedanje lastnih digitalnih kompetenc, vendar sledilčeva zaznava drugačna.	• Tedenske izboljšave delovanja. • Redna izobraževanja. • Prejemanje samo + povratnih informacij. • Ločevanje prof. in os. življenja. • Prisoten transparenten odnos.	Prisoten/na: • Samozavest. • Optimizem. • Prožnost.	Svoje sledilce: • Motivira (čustveno). • Spodbuja k ustvarjalnosti.
<i>Sledilec 1</i>	• Ujemanje v zaznavi vodenja. • Zavedanje lastnih vrednot. • Ujemanje vrednot. • Zavedanje lastnih digitalnih kompetenc.	• Letne izboljšave delovanja. • Redna izobraževanja. • Prejemanje + in – povratnih informacij. • Prisoten transparenten odnos.	Prisoten/na: • Samozavest. • Optimizem.	Pri delu: • Motiviran. • Zadovoljen. • Ustvarjalen.
<i>Vodja 2</i>	• Prepoznavanje svojih + vodenja. • Zavedanje lastnih vrednot. • Zavedanje lastnih digitalnih kompetenc.	• Tedenske izboljšave delovanja. • Redna izobraževanja. • Prejemanje + in – povratnih informacij. • Ločevanje prof. in os. življenja. • Prisoten transparenten odnos.	Prisoten/na: • Samozavest. • Optimizem. • Upanje. • Prožnost.	Svojih sledilcev: • Ne motivira. • Jih spodbuja k implementaciji novosti in novih rešitev.
<i>Sledilec 2</i>	• Ni ujemanja v zaznavi vodenja. • Zavedanje lastnih vrednot. • Zavedanje lastnih digitalnih kompetenc.	• Letne izboljšave delovanja. • Redna izobraževanja. • Prejemanje + in – povratnih informacij. • Prisoten transparenten odnos.	Prisoten/na: • Samozavest. • Optimizem.	Pri delu: • Samo motiviran. • Zadovoljen. • Ustvarjalen.

se nadaljuje

Tabela 3: Pregled prisotnosti osnovnih elementov in izidov avtentičnega vodenja pri vodjah in sledilcih, ki večino svojega časa delujejo v digitalnem okolju (nad.)

	Samozavedanje	Samoregulacija	Pozitivni psihološki kapital	Izidi avtentičnega vodenja
Vodja 3	• Prepoznavanje svojih + vodenja. • Zavedanje lastnih vrednot. • Zavedanje lastnih digitalnih kompetenc.	• Tedenske izboljšave delovanja. • Redna izobraževanja • Prejemanje + in – povratnih informacij. • Ločevanje prof. in os. življenja. • Prisoten transparenten odnos.	Prisoten/na: • Samozavest. • Optimizem. • Upanje. • Prožnost.	Svoje sledilce: • Motivira (čustveno in denarno). • Spodbuja k ustvarjalnosti.
Sledilec 3	• Ujemanje v zaznavi vodenja. • Zavedanje lastnih vrednot. • Ujemanje vrednot. • Zavedanje lastnih digitalnih kompetenc.	• Mesečne izboljšave delovanja. • Redna izobraževanja • Prejemanje + in – povratnih informacij. • Prisoten transparenten odnos.	Prisoten/na: • Samozavest. • Optimizem. • Prožnost.	Pri delu: • Motiviran. • Zadovoljen. • Ustvarjalen.
Vodja 4	• Prepoznavanje svojih + vodenja. • Zavedanje lastnih vrednot. • Zavedanje lastnih digitalnih kompetenc, vendar sledilčeva zaznava drugačna.	• Tedenske izboljšave delovanja. • Redna izobraževanja • Prejemanje + in – povratnih informacij. • Ločevanje prof. in os. življenja. • Prisoten transparenten odnos.	Prisoten/na: • Samozavest. • Prožnost.	Svoje sledilce: • Motivira (čustveno). • Spodbuja k ustvarjalnosti.
Sledilec 4	• Ujemanje v zaznavi vodenja. • Zavedanje lastnih vrednot. • Ujemanje in prevzem vrednot. • Zavedanje lastnih digitalnih kompetenc.	• Letne izboljšave delovanja. • Redna izobraževanja • Prejemanje samo + povratnih informacij. • Prisoten transparenten odnos.	Prisoten/na: • Samozavest. • Upanje. • Prožnost.	Pri delu: • Motiviran. • Zadovoljen. • Ustvarjalen.

Vir: lastno delo.

V obeh okoljih – tako v fizičnem kot v digitalnem – obstajajo prednosti in slabosti pri (spodbujanju) inovativnosti. Fizično okolje omogoča lažjo in hitrejšo izmenjavo idej in ustvarjalnosti zaradi neposredne komunikacije, medtem ko digitalno okolje prinaša več strukture, sledljivosti in dostopa do različnih orodij, vendar z omejitvami v smislu takojšnjega sodelovanja.

Nihče izmed intervjuvancev v času svoje trenutne zaposlitve ni naletel na moralno-etične izzive oziroma probleme, zato tega vidika niso komentirali.

6.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Večini intervjuvancev avtentično vodenje kot tip vodenja pred intervjujem ni bil znan. Posledično sem vsem intervjuvancem najprej razložila definicijo avtentičnega vodenja, nato pa sem jim predstavila še zastavljeno hipotezo.

Večina intervjuvancev se strinja s hipotezo, da osnovni elementi avtentičnega vodenja ostajajo prisotni tudi v digitalnem okolju. To potrjujejo izjave tako vodij kot sledilcev. Vodja 1 navaja, da tudi na daljavo ostaja v stalnem stiku s svojo ekipo, kar omogoča ohranjanje povezanosti odnosa in avtentičnega nastopa. Vodja 2 poudarja, da so človeški odnosi temelj vodenja ne glede na komunikacijski kanal. Zelo jasno to izrazi tudi Vodja 4: »Če si ti v živo avtentičen, ne vidim razloga, zakaj ne bi mogel biti tudi v digitalnem okolju. Vrednote so tiste, ki so gonilo nekega delovanja in če imaš vrednote zdravo postavljene, jih avtomatsko prenašaš tudi v digitalno okolje.« S tem se strinja tudi Sledilec 3, ki dodaja: »Ko si enkrat tak človek, da res poosebljaš svoje vrednote itd., jih znaš komunicirati tudi po digitalnih kanalih.« Tudi drugi sledilci, kot na primer Sledilec 4, opažajo, da vedenje in izražanje vrednot njihovih vodij ostaja dosledno tako v fizičnem kot v digitalnem okolju, kar dodatno potrjuje obstoj avtentičnega vodenja tudi v virtualnem prostoru.

Kljub temu pa se izražanje osnovnih elementov avtentičnega vodenja nekoliko prilagodi naravi digitalnih kanalov. Vodje, kot je omenjeno, ostajajo dosledne v svojih vrednotah in pristopu, ne glede na to, ali delajo v fizičnem okolju ali v digitalnem, in to komunicirajo tudi po različnih kanalih. Vendar pa se zavedajo, da je nekatere vidike, kot so neposreden stik, telesni jezik in hitri odzivi, težje prenesti v virtualni prostor. Zato poudarjajo pomen prilagajanja komunikacije posameznim kanalom, da bi ohranili jasnost, pristnost in povezanost tudi v virtualnem okolju.

Vodja 3 kot ključen pomislek pri ohranjanju avtentičnega vodenja v izključno digitalnem okolju izpostavi pomanjkanje osebnega stika, ki je po njegovem mnenju temelj razvoja zaupanja in globljih odnosov. »Ljudje smo fizična bitja, ki živimo v fizičnem svetu in tudi naša sensorika je že mnogo let razvita za tako okolje, da ti nekoga vidiš in čutiš – ta del se online precej izgubi,« pojasni. Ob tem izrazi dvom, da bi bilo mogoče vse prednosti avtentičnega vodenja v živo prenesti v digitalno okolje.

Poleg tega izrazi skrb, da bi v popolnoma virtualnem okolju prišlo do izgube »momentuma« v delovni dinamiki, saj delo od doma odvzame pomembne elemente rutine, fizične prisotnosti in skupinske energije. »Če ti ni treba iti nekam na šiht, potem si lahko kjer koli. Tudi zame kot vodjo je ključno, da vidim ljudi in dobim njihov feedback,« poudarja. Meni, da bi morali primanjkljaj fizičnega stika nadomestiti bodisi z uporabo naprednih AI orodij (čeprav ta še niso dovolj razširjena) bodisi z rednimi srečanji v živo.

Kot rešitev Vodja 3 predlaga hibridne oblike dela, kjer se obdobja dela na daljavo izmenjujejo z obdobji fizične prisotnosti: »Online se veliko izgubi. Lahko bi imeli etape – en mesec online, nato dva tedna povsem offline.« Poudarja, da so osebna srečanja ključna za ohranjanje motivacije, ki je po njegovem mnenju podobna sinusni funkciji: »Na vsake toliko časa jo je treba zagnati in v teh trenutkih je ključno, da si v živo.« Na dolgi rok dvomi v uspešnost avtentičnega vodenja zgolj v digitalnem okolju.

7 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA

7.1 Interpretacija rezultatov

Raziskava je z izborom intervjuvancev zagotovila vpogled v avtentično vodenje v različnih podjetniških okoljih, saj so sodelovali predstavniki velikega globalnega podjetja, srednje velikega slovenskega podjetja, start-upa in raziskovalnega inštituta. Raznolikost organizacij omogoča, da ugotovitve niso odvisne od velikosti, narave dela ali lastniške strukture podjetja.

Večina preučevanih podjetij je na podobni stopnji digitalne transformacije, kjer 50–80 % interne komunikacije poteka po digitalnih kanalih, kar pomeni, da avtentično vodenje vključuje tako digitalno kot osebno interakcijo. Ti pogoji so primerljivi s podjetji, ki delujejo povsem digitalno in se občasno srečujejo v živo. Nekatere vodje so sodelovale tudi z ekipami, ki delujejo izključno virtualno, kar jim je omogočilo primerjavo med popolnoma digitalnim in hibridnim avtentičnim vodenjem.

7.1.1 Ali lahko avtentično vodenje obstane v digitalni realnosti?

Eno izmed ključnih vprašanj tega magistrskega dela je, ali avtentično vodenje, ki ga poznamo iz vodenja v živo, lahko zaznamo tudi v digitalni realnosti. Zato sem v okviru intervjujev preverjala prisotnost njegovih osnovnih elementov – samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega psihološkega kapitala – tako pri vodjah kot pri njihovih sledilcih, hkrati pa tudi njegove izide – motivacijo, zadovoljstvo in inovativnost sledilcev (tabela 2).

Raziskava potrjuje, da je samozavedanje prisotno tako pri vodjah kot pri njihovih sledilcih, čeprav v različnem obsegu. Vodje in sledilci jasno prepoznajo svoje vrednote, kar odraža visoko stopnjo samozavedanja (Gardner in drugi, 2005). V treh primerih se je vsaj ena izmed vrednot med vodjo in sledilcem prekrivala, kar nakazuje, da lahko avtentično vodenje vpliva na oblikovanje vrednot sledilcev (Gardner in drugi, 2005; Avolio in drugi, 2004) ali pa da podobne vrednote naravno povežejo posameznike v delovnem okolju.

Poleg vrednot so intervjuvanci izkazali tudi dobro zaznavo lastnih digitalnih kompetenc, kar dodatno potrjuje njihovo samozavedanje (Kernis, 2003). Zanimivo je, da je polovica sledilcev ocenila digitalne sposobnosti svojih vodij celo višje, kot so jih ocenila vodje same, kar lahko nakazuje na podcenjevanje lastnih sposobnosti ali različno dojetje digitalne pismenosti znotraj hierarhičnih odnosov.

Prav tako je večina vodij dobro zaznavala svoj vodstveni slog, saj so bila njihova opažanja v veliki meri skladna z zaznavo sledilcev – ujetje pri opisu vodenja je bilo relativno visoko, med 50 % in 80 %, kar dodatno potrjuje njihovo samozavedanje (Fleenor in drugi, 2010). Kljub temu je le eden izmed vodij izpostavil tudi svoje negativne plati vodenja, kar nakazuje, da se vodje bolj osredotočajo na svoje prednosti in morda manj reflektirajo lastne pomanjkljivosti.

Samoregulacija je prisotna tako pri vodjah kot pri sledilcih, kar se kaže v njihovem pristopu k delu, izobraževanju in upravljanju informacij. Vodje redno izvajajo tedensko refleksijo, kar jim omogoča prilagajanje pristopa in kaže na visok nivo samoregulacije (Stajkovic in Luthans, 1998). Po drugi strani sledilci spremembe uvajajo predvsem enkrat letno, kar nakazuje, da so vodje bolj osredotočene na prilagoditve in nenehni razvoj.

Pri skrbi za osebno in digitalno rast vodje izkazujejo visoko stopnjo samoregulacije, saj se aktivno izobražujejo, bodisi samostojno bodisi v okviru službenih izobraževalnih priložnosti, z jasno zavestjo o pomenu digitalnih kompetenc. Kljub temu pa pomanjkanje časa omejuje redno izobraževanje in implementacijo novih znanj. Podpora za izobraževanje sledilcev je prisotna, vendar ni proaktivna ali sistematična, kar vodi v to, da se sledilci redno izobražujejo sami. Ta samostojna skrb za izobraževanje kaže na prisotnost samoregulacije tudi pri sledilcih, saj so sposobni prepoznati potrebo po rasti in aktivno vlagajo v svoj profesionalni razvoj.

V digitalnem okolju samoregulacija vključuje tudi učinkovito upravljanje informacij, ki jih vodje posredujejo sledilcem po različnih digitalnih kanalih (Pitman in Reilly, 2023). Vodje uspešno obvladujejo tok informacij in skrbijo za ločevanje zasebnega in profesionalnega življenja, kar ni vezano na specifične komunikacijske kanale, temveč na njihove osebne strategije.

Transparentnost v komunikaciji je prisotna tako pri vodjah kot sledilcih, saj ohranjajo odprte in zaupljive odnose, kar dodatno potrjuje prisotnost samoregulacije (Gardner in drugi, 2005).

Kljub temu vodje pogosto poročajo, da redko prejemajo povratne informacije, še posebej negativne, kar nakazuje težave pri implementaciji teh povratnih informacij. Čeprav so povratne informacije sprejete konstruktivno, jih ni vedno mogoče uspešno vključiti v vsakodnevno prakso. To omejuje njihov dolgoročni vpliv na samoregulacijo in razvoj tako vodij kot sledilcev.

Vodje v digitalnem okolju izkazujejo visoko stopnjo samozavesti, upanja, prožnosti in optimizma – pozitivnega psihološkega kapitala, kar jim omogoča prilagajanje spremembam in iskanje rešitev. Sledilci prav tako izkazujejo samozavest in optimizem, a manj prožnosti in upanja. Na splošno je pozitiven psihološki kapital prisoten pri obeh skupinah, kar je ključno za soočanje z izzivi in za razvoj avtentičnega vodenja in sledilcev (Gardner in drugi, 2005).

Pri sledilcih so prisotni ustvarjalnost, zadovoljstvo na delovnem mestu in motivacija, kar pomembno prispeva k uspešnemu delovanju v delovnem okolju. Vodje pri tem igrajo ključno vlogo, saj različni pristopi motivacije, kot so čustvene spodbude ali finančne nagrade, pozitivno vplivajo na sledilce. Večina vodij aktivno motivira svoje zaposlene, vendar v različnih obsegih – nekatere vodje to počnejo skozi vse leto, medtem ko druge le v težjih obdobjih. Motivacija, bodisi čustvena bodisi finančna, je za sledilce izjemno pomembna, saj zaznavajo prizadevanja svojih vodij in cenijo njihov osebni pristop.

Poleg motivacije so sledilci tudi inovativni in ustvarjalni, vendar na različne načine – nekateri iščejo nove rešitve zaradi narave svojega dela, drugi pa se pri tem zanašajo na usmeritve svojih vodij. Vodje spodbujajo ustvarjalnost svojih sledilcev, predvsem s ciljem olajšanja njihovega dela. Nekateri vodje omogočajo večjo svobodo pri delu, drugi pa zagotavljajo nova orodja za lažje opravljanje nalog.

Na splošno so sledilci zadovoljni s svojim delovnim mestom in nalogami, kar pomeni, da so njihova pričakovanja izpolnjena, kar pa dodatno vpliva na njihovo motivacijo in produktivnost. Vse to pripomore k pozitivnemu delovnemu okolju, kjer so sledilci motivirani in ustvarjalni, kar pa je ključno za uspešno soočanje z izzivi v digitalnem okolju. S tem, ko vodje pripomorejo k ustvarjalnosti, zadovoljstvu in motivaciji sledilcev, nakazujejo prisotnost avtentičnega vodenja (AlMazrouei, 2023; Černe in drugi, 2013; Penger in Černe, 2014).

Rezultati intervjujev potrjujejo, da večina naših intervjuvanih vodij, ki delujejo v pretežno digitalnem okolju, izkazuje visoko stopnjo samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega psihološkega kapitala, na podlagi česar lahko sklepamo, da imajo vsaj do neke mere razvito avtentično vodenje (Luthansa in Avolia, 2003; Avolio in Gardner, 2005).

Pri sledilcih je prav tako moč zaznati samozavedanje, samoregulacijo in pozitiven psihološki kapital. Poleg tega pa so prisotni motivacija, zadovoljstvo in ustvarjalnost, pri čemer igrajo

vodje pomembno vlogo, saj s svojimi pristopi motiviranja in spodbujanja inovativnosti prispevajo k njihovem zadovoljstvu in k ustvarjalnemu razvoju. Oboje dodatno nakazuje na prisotnost avtentičnega vodenja (AlMazrouei, 2023; Černe in drugi, 2013; Penger in Černe, 2014).

7.1.2 Ohranjanje osnovnih elementov avtentičnega vodenja in prilagoditve v digitalnem svetu

Z odgovorom na prvo raziskovalno vprašanje sem deloma pridobila tudi del odgovora na drugo raziskovalno vprašanje magistrskega dela. Pokazala sem, da se osnovni elementi avtentičnega vodenja – samozavedanje, samoregulacija in pozitivni psihološki kapital ohranijo tudi v digitalnem okolju. V nadaljevanju bom predstavila, kakšne prilagoditve so potrebne za njihovo uspešno implementacijo v digitalnem okolju.

Vodenje v digitalnem okolju se razlikuje od vodenja v živo (Petry, 2018, Schwarzmüller in drugi, 2018; Pitman in Reilly, 2023), pri čemer se večina intervjuvanih vodij (ne vse) uspešno zaveda teh razlik, kot so pomanjkanje časa za sproščene razprave, odsotnost neverbalne komunikacije in večja osredotočenost na cilje. Samozavedanje svojih vrednot je v obeh okoljih podobno, vendar se razlike kažejo pri izražanju določenih vrednot. Vrednote, kot sta zaupanje in dobra komunikacija, so po mnenju intervjuvancev v digitalnem okolju težje uresničljive, saj pri digitalni komunikaciji primanjkuje neverbalne interakcije in malenkosti, ki so ključne pri osebnem stiku. V digitalnem okolju je za samozavedanje še posebej pomembno zavedanje lastnih digitalnih kompetenc (Pitman in Reilly, 2023), ki so se pri intervjuvancih izkazale kot dobro razvite. Avtentične vodje morajo pri ohranjanju uspešnega samozavedanja v digitalnem okolju upoštevati, da je treba izražanje svojih vrednot skozi digitalne kanale prilagoditi ter nadomestiti pomanjkanje neverbalne komunikacije. Digitalne kompetence bodo v prihodnosti postale še bolj ključne za uspešno avtentično vodenje.

V okviru samoregulacije v digitalnem okolju je ključen tudi digitalni razvoj vodij (Pitman in Reilly, 2023, Roman in drugi, 2018), ki se po ugotovitvah iz intervjujev večinoma izobražujejo samostojno, saj službeni izobraževalni programi tega pogosto ne pokrivajo. To pomeni, da so vodje same odgovorne za svojo rast in morajo aktivno vlagati v nadgradnjo svojih digitalnih kompetenc.

Pomemben vidik samoregulacije je tudi podajanje in prejemanje povratnih informacij, ki se v digitalnem okolju izmenjujejo po različnih kanalih (Pitman in Reilly, 2023). Mnenja o učinkovitosti tega procesa med intervjuvanimi vodjami so deljena – nekaterim sledilcem digitalni kanali omogočajo večjo sproščenost in lažje izražanje povratnih informacij, medtem ko pri drugih pomanjkanje osebnega stika zmanjša odprtost in oteži komunikacijo. Digitalno okolje sicer omogoča večjo prilagodljivost in samostojnost pri podajanju povratnih informacij, vendar lahko hkrati vodi v manj jasna sporočila ali težje razumljive povratne

informacije, kar lahko povzroči napačne interpretacije (Myers, 2021; Pitman in Reilly, 2023). Ključno je, da vodje dobro poznajo svoje sledilce in prilagodijo način komunikacije, da izkoristijo prednosti digitalnih kanalov, ne da bi pri tem izgubile jasnost in pristnost sporočil.

Samoregulacija v digitalnem okolju vključuje tudi preiščljeno upravljanje informacij, ki jih vodje posredujejo po različnih kanalih (Pitman in Reilly, 2023). Večina vodij v naši raziskavi ni delila osebnih podatkov na digitalnih platformah, kar jim je omogočalo večji nadzor. Digitalna identiteta vodiji se je v večji meri ujemala z njihovo fizično identiteto.

Vzpostavljane globljih medosebnih odnosov v digitalnem okolju je po oceni intervjuvancev počasnejše in pogosto ne doseže enake intenzivnosti kot pri osebnih stikih (Myers, 2021; Pitman in Reilly, 2023). Zato tako vodje kot sledilci poudarjajo pomen fizičnih srečanj, kjer je to mogoče. Samo z digitalno interakcijo namreč sledilci težje občutijo pripadnost ekipi in težje razumejo čustva drugih (Kaptelinin, 2021).

Ko pa so odnosi enkrat vzpostavljeni, se lahko transparentnost v digitalnem okolju razvije v dveh smereh, navajajo intervjuvane vodje: bodisi pozitivno, kjer sledilci zaradi večje sproščenosti lažje izražajo dvome in nejasnosti, bodisi negativno, kjer pomanjkanje osebne interakcije otežuje odkrivanje nesporazumov in zmanjšuje zaupanje. Tako kot pri povratnih informacijah je tudi pri transparentnosti ključno, da avtentične vodje prepoznajo značilnosti svojih sledilcev ter ustrezno prilagodijo komunikacijo, da ohranijo odprte, jasne in zaupanja vredne odnose.

Vodje zaznavajo, da je motivacija v digitalnem okolju težja, saj manjka neposredno deljenje energije in čustvena povezanost ekipe. Motivacijski govori so manj pristni, spodbuda pa bolj strukturirana in ciljno usmerjena. Motivacijski govori imajo manjši čustveni vpliv. Podobno Dryselius in Petterson (2021) ugotavljata, da delo na daljavo zaradi pomanjkanja socialne interakcije, informacijske transparentnosti, težav pri iskanju podpore itd. vpliva na motivacijo. Ključen izziv avtentičnega vodenja v digitalnem okolju je torej najti načine, kako tudi v virtualnem prostoru ohraniti motivacijsko vlogo vodje in spodbuditi občutek povezanosti.

Vpliv digitalnih kanalov na zaznavanje zadovoljstva sledilcev je različen. Nekatere intervjuvane vodje menijo, da je lažje in hitreje zaznati nezadovoljstvo po digitalnih kanalih, saj se nekateri zaposleni raje izražajo v pisni obliki kot z osebnim stikom. Drugi pa menijo, da je pri reševanju nezadovoljstva osebna komunikacija v živo učinkovitejša, saj omogoča zaznavo neverbalnih signalov, čustev in resničnega stanja sledilcev. Vodje morajo kombinirati različne komunikacijske pristope, da pravočasno prepoznajo in naslovijo nezadovoljstvo svojih sledilcev.

Vodje v naši raziskavi navajajo, da ponujata fizično in digitalno okolje različne prednosti in slabosti pri spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti. Fizično okolje omogoča hitrejšo izmenjavo idej, spontanost in takojšnje sodelovanje, kar spodbuja ustvarjalne procese. Digitalno okolje pa prinaša več strukture, sledljivosti in dostop do različnih orodij, ki podpirajo inovativnost, vendar omejuje neformalno interakcijo in takojšnje odzive (Leible in drugi, 2024). Vodje morajo v digitalnih okoljih zavestno spodbujati sodelovanje ter ustvarjati digitalne prostore, ki omogočajo učinkovito izmenjavo idej in hkrati sistematično beleženje ter razvoj inovacij.

Na podlagi predstavljenih podatkov lahko potrdimo temeljno tezo magistrskega dela: *Avtentično vodenje kljub digitalizaciji ohranja svoje osnovne elemente, kot so samozavedanje, samoregulacijo in pozitivni psihološki kapital. Vendar pa je za učinkovito vodenje v digitalnem okolju nujno prilagoditi način njihovega izražanja in komuniciranja novim medijem ter izzivom, ki jih prinaša sodobna tehnologija.*

7.1.3 Kakšna je vizija avtentičnega vodenja v prihodnosti?

Vizija avtentičnega vodenja v prihodnosti temelji na ohranjanju ključnih elementov – samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega psihološkega kapitala – ob prilagajanju digitalnemu okolju. Vodje bodo morale razvijati svoje digitalne kompetence in poiskati načine za pristno ter učinkovito komunikacijo po virtualnih kanalih, da nadomestijo pomanjkanje osebnega stika in neverbalne interakcije. Ključno bo vzdrževanje odprtih in transparentnih odnosov ter prilagojena komunikacija, ki bo spodbujala inovativnost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

Kot izpostavi Vodja 3, bodo hibridni pristopi, ki združujejo digitalno in fizično interakcijo, ključnega pomena za ohranjanje avtentičnega vodenja v prihodnosti. Digitalno okolje omogoča prilagodljivost in dostop do naprednih orodij, medtem ko fizični stik omogoča gradnjo zaupanja, spontanosti in čustvene povezanosti, ki jih v virtualnem prostoru ni vedno mogoče doseči. Vodje, ki bodo uspešno usklajevale oba pristopa, bodo lahko v svojih ekipah spodbujale inovativnost, ustvarjalnost in motivacijo ter obenem ohranile pristnost in trdne medosebne odnose (Choudhury in drugi, 2023).

To potrjuje tudi raziskava Nicholasa Blooma (2021), ki izpostavi, da postaja hibridno delo prevladujoč model v številnih organizacijah, saj približno 70 % podjetij – od majhnih podjetij do multinacionalk, kot sta Apple in Google – načrtuje njegovo uvedbo. Ta pristop namreč zaposlenim omogoča, da svoj čas uravnoteženo razdelijo med delom na daljavo in med sodelovanjem s sodelavci na lokaciji, kar prispeva k večji učinkovitosti ter k boljšim medosebnim odnosom v delovnem okolju (Bloom, 2021).

7.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

Magistrsko delo ponuja pomembne vpogled v avtentično vodenje v digitalnem okolju, vendar se sooča z nekaterimi omejitvami, ki odpirajo prostor za nadaljnje raziskave. Prva omejitev izhaja iz metodološkega pristopa – ugotovitve temeljijo na osmih intervjujih, kar pomeni, da gre za subjektivna videnja posameznikov. Čeprav ponujajo poglobljen vpogled v izkušnje vodij in sledilcev, bi bilo za bolj celovito in statistično podprto analizo smiselno izvesti obsežnejšo anketo. Kvantitativni podatki bi omogočili preverjanje širše veljavnosti ugotovitev in njihovo posplošitev na večjo populacijo.

Druga pomembna omejitev je odsotnost moralno-etične perspektive. Avtentično vodenje temelji na visoki stopnji etičnosti, vendar se nobeden od intervjuvanih vodij in sledilcev v raziskavi ni srečal s specifičnimi moralnimi dilemami ali izzivi. To pomeni, da ostaja pomemben vidik avtentičnega vodenja neraziskan. V prihodnjih študijah bi bilo zato smiselno posebej raziskati, kako vodje v digitalnem okolju sprejemajo etične odločitve in kako se soočajo z morebitnimi moralnimi dilemami.

Tretja omejitev izhaja iz dejstva, da so intervjuvane vodje in sledilci še vedno imeli določen delež interakcij v živo. Njihove izkušnje ne odražajo izključno vodenja in sodelovanja v 100 % digitalnem okolju, zato ugotovitev ne moremo neposredno posplošiti na popolnoma digitalno delo. Nadaljnje raziskave bi morale vključevati primere, kjer je interakcija med vodji in sledilci izključno digitalna, da bi lahko bolje razumeli izzive in specifične prilagoditve avtentičnega vodenja v takšnih razmerah.

Četrta omejitev se nanaša na način izbire udeležencev v raziskavi. V večini primerov je intervjuvani vodja predlagal svojega sledilca, kar lahko vpliva na objektivnost prikazane slike odnosa med vodjo in sledilcem. Takšen pristop povečuje verjetnost pristranskosti in zmanjšuje možnost vpogleda v morebitne nesporazume ali razhajanja v doživljanju vodenja. Do tega je prišlo predvsem zaradi težav pri pridobivanju intervjuvancev. V prihodnjih raziskavah bi bilo zato smiselno vključiti neodvisno izbrane pare vodij in sledilcev, kar bi omogočilo bolj nepristranski pogled na dinamiko avtentičnega vodenja.

Poleg že omenjenih omejitev se odpirajo številne priložnosti za nadaljnje raziskovanje avtentičnega vodenja v digitalnem okolju, ki bi lahko pomembno prispevale k boljšemu razumevanju tega pojava. Ena izmed obetavnih smeri nadaljnjih raziskav je analiza vpliva avtentičnega vodenja na zmanjševanje stresa in preprečevanje izgorelosti med zaposlenimi, ki delajo na daljavo. Učinkovito in pristno vodenje namreč igra ključno vlogo pri ohranjanju dobrega počutja, psihološke varnosti in motivacije v pogojih digitalnega dela.

Prav tako bi bilo izjemno koristno raziskati, kako avtentično vodenje prispeva k učinkovitemu obvladovanju nesporazumov v digitalnem okolju, kjer zaradi pomanjkanja neverbalne komunikacije in čustvenih odtenkov pogosto prihaja do napačnih interpretacij.

Dodano vrednost bi prinesla tudi analiza vpliva generacijskih razlik, na primer dojemanje avtentičnosti v digitalni komunikaciji med milenijci in generacijo Z, saj se lahko njihove preference in pričakovanja glede transparentnosti, pristnosti in komunikacijskega sloga močno razlikujejo.

Podobno velja za kulturne razlike v mednarodnih virtualnih ekipah, kjer lahko različni standardi izražanja čustev, odnosa do avtoritete in odprtosti predstavljajo izziv pri oblikovanju zaupanja in pristnih odnosov.

Nenazadnje bi lahko prihodnje študije pri ustvarjanju vtisa avtentičnosti obravnavale tudi vlogo vizualne identitete vodij, kot so videz, ton glasu ali izbira ozadja med video klici ter preučevale, kako takšen pristop vpliva na zadrževanje zaposlenih in njihovo zvestobo organizaciji, kar je ključno za dolgoročen uspeh in stabilnost podjetij v digitalni dobi.

8 SKLEP

Avtentično vodenje je, tako kot tudi preostali stili vodenja, z digitalizacijo podvrženo novim izzivom in spremembam. Kvalitativna analiza v slovenskem prostoru je pokazala, da lahko tovrstno vodenje zaznamo tudi v digitalnem okolju, saj je bilo pri intervjuvanih vodjeh moč zaznati in potrditi osnovne elemente avtentičnega vodenja, kot so samozavedanje, samoregulacijo in pozitivni psihološki kapital. Njegova prisotnost se odraža tudi v motivaciji, zadovoljstvu in ustvarjalnosti sledilcev.

V intervjujih pa se je izkazalo, da z digitalizacijo spremenjeno delovno okolje zahteva/sproži prilagoditve avtentičnega vodenja. Avtentične vodje morajo pri ohranjanju uspešnega samozavedanja prilagoditi izražanje svojih vrednot na različnih digitalnih kanalih ter nadomestiti pomanjkanje neverbalne komunikacije.

Za samoregulacijo v digitalnem okolju je ključno, da vodje vlagajo v svoj in sledilcev digitalni razvoj. Pri podajanju povratnih informacij je pomembno, da vodje svoje sledilce dobro poznajo in prilagodijo način komunikacije digitalnim kanalom, ne da bi pri tem izgubile jasnost in pristnost sporočil. Samoregulacija v digitalnem okolju vključuje tudi premišljeno upravljanje informacij, ki jih vodje posredujejo po različnih kanalih. Digitalna identiteta vodij se mora ujemati z njihovo fizično identiteto.

Vzpostavljanje globljih medosebnih odnosov v digitalnem okolju je počasnejše in pogosto ne doseže enake intenzivnosti kot pri osebnih stikih, zato tako vodje kot sledilci poudarjajo pomen fizičnih srečanj. Digitalni kanali lahko pri nekaterih sledilcih spodbujajo in lajšajo transparentne odnose, pri drugih pa jih lahko otežujejo. Zato je ključno pri njihovi izgradnji, da avtentične vodje dobro poznajo svoje sledilce ter ustrezno prilagodijo svojo komunikacijo.

Motivacija v digitalnem okolju je zaradi pomanjkanja neposrednega deljenja energije in čustvene povezanosti ekipe otežena, zato je treba iskati načine, kako te občutke nadomestiti tudi v digitalnem okolju. Pri spremljanju zadovoljstva in pri spodbujanju ustvarjalnosti digitalno okolju prinaša svoje pluse in minuse. Digitalni kanali nekaterim sledilcem lajšajo izražanje nezadovoljstva, medtem ko ga drugim otežijo, zato morajo vodje kombinirati različne komunikacijske pristope, da to nezadovoljstvo zaznajo. V digitalnih okoljih morajo vodje zavestno spodbujati sodelovanje ter ustvarjati digitalne prostore, ki omogočajo učinkovito izmenjavo idej in hkrati sistematično beleženje ter razvoj inovacij.

Magistrsko delo je pokazalo, da avtentično vodenje v digitalnem okolju vsekakor obstane in je lahko učinkovito, vendar pa zahteva določene prilagoditve, ki omogočajo njegovo uspešno izvajanje v virtualnem prostoru. Za dolgoročno ohranjanje avtentičnega vodenja v takšnem okolju bo ključno tudi, da se vzpostavijo redni osebni stiki med vodjo in sledilci, saj ti krepijo medsebojno zaupanje, razumevanje in občutek povezanosti. Takšne interakcije je mogoče doseči na različne načine, na primer z organizacijo dela na lokaciji vsaj enkrat tedensko ali pa z večkrat letno organiziranimi timskimi srečanji v živo, ki služijo tako utrjevanju odnosov kot tudi usklajevanju skupnih ciljev in vizije. S tem se zagotovi, da avtentičnost vodenja ne ostane le na ravni virtualne komunikacije, temveč se ohranja tudi v osebnem stiku, ki je nepogrešljiv element kakovostnega in celostnega voditeljstva.

LITERATURA IN VIRI

1. AlMazrouei, H. (2023). Authentic leadership: supporting employees' performance, creativity, involvement in Decision-Making and outcomes. V J. Crawford (ur.), *Leadership - Advancing Great Leaders and Leadership* (str. 1-10). IntechOpen.
2. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F. in May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-832.
3. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
4. Avolio, B. J. in Mhatre, K. H. (2011). Advances in theory and research on authentic leadership. V G. M. Spreitzer in K. S. Cameron (ur.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (str. 774-783). Oxford Library of Psychology.
5. Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. in Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
6. Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.

7. Barrero, J. M., Bloom, N. in Davis, S. J. (2020, 7. december). *Why working from home will stick*. [delovni članek]. Pridobljeno 15. decembra 2024 s https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3741644
8. Bennett, N. in Lemoine, J. (2014, 10. marec). *What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world*. [delovni članek]. Pridobljeno 28. decembra 2024 s <https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
9. Blogger, G. (2018, 3. maj). *Top 10 quotes on authentic Leadership* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. decembra 2024 s <https://horizonpointconsulting.com/blog3/item/top-10-quotes-on-authentic-leadership/>.
10. Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. *Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR)*. <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>
11. Braun, V. in Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
12. Brynjolfsson, E. in McAfee, A. (2014). The second machine age: An industrial revolution powered by digital technologies. *Digital Transformation Review*, 5, 12–17.
13. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. in Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
14. Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. in Schirmann, K. (2022, 28. marec). *Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment*. [delovni članek]. Pridobljeno 15. novembra 2024 s <https://doi.org/10.2139/ssrn.4068741>.
15. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. in Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership in Organizational studies*, 15(3), 227–240.
16. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: Empirična preverba* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
17. Černe, M., Jaklič, M. in Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
18. Dimitrov, A. (2018). The Digital Age Leadership: A Transhumanistic perspective. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 79–81.
19. Dryselius, A. in Pettersson, J. (2021). *Motivation in the Remote Workplace. Understanding the Threats and Opportunities to Motivation During Enforced Remote Work*. (Diplomsko delo). Stockholm school of industrial engineering and management.
20. EDJNet. (2023, 28. marec). Remote work in Europe before and after the pandemic. *European data journalism*. Pridobljeno 1. decembra 2024 s https://www.europeandatajournalism.eu/cp_data_news/remote-work-in-europe-before-and-after-the-pandemic/.
21. EURES. (2021, 4. november). *The future of work is hybrid: blending work from different locations*. Pridobljeno 15. decembra 2024 s https://eures.ec.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_en.
22. European Commission. (2020). *Europe's digital decade: 2030 targets*. <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit>

digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en#the-path-to-the-digital-decade.

23. European Commission. (2021). *Recovery and Resilience Facility*. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en.
24. European Union. (2022, 3. maj). *Artificial intelligence in a digital age*. Pridobljeno 15. decembra 2024 s https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0140_EN.html.
25. Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195-206.
26. Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., in Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005–1034.
27. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. in Walumbwa, F. O. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
28. Gartner. (2015). *Digitalization*. www.gartner.com/it-glossary/digitalization.
29. Gartner. (2020, 3. april). *Shifting some employees to remote work permanently*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>
30. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. in Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
31. Gardner, W. L. in McCauley, K. D. (2022). The gaslighting of authentic leadership. *Leadership*, 18(6), 801–813.
32. George, B. (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Hoboken, NJ:John Wiley and Sons.
33. George, B., Sims, P., McLean A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review* 85(2):129-30.
34. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.
35. Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75–91.
36. Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. in Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919.
37. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. S. Snyder in S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford University Press.
38. Hesse, A. (2018, 1. marec). Digitalization and Leadership - How experienced leaders interpret daily realities in a digital world. *51st Hawaii International Conferenc on System Science*. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/7ba108ec-07d6-461b-8ac3-9a3711e53611>

39. Horner-Long, P. in Schoenberg, R. (2002). Does e-Business require different leadership characteristics? *European Management Journal*, 20(6), 611–619.
40. IBM. (2015). *Redefining competition: Insights from the Global C-suite Study—The CEO perspective*. <https://www.friendfiler.com/wp-content/uploads/2015/12/IBM-C-SUITE.pdf>.
41. Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
42. Jakubik, M. in Berazhny, I. (2017). Rethinking Leadership and It's Practices in the Digital Era. *Management International Conference, Monastier di Treviso, Italy, 24–27 May*, 471–483.
43. Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *The Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.
44. Kaptelinin, V., Danielsson, K., Kaiser, N., Kuenen, C. in Nordin, M. (2021). Understanding the Interpersonal Space of Online Meetings: An Exploratory Study of »We-ness.« *CSCW '21 Companion: Companion Publication of the 2021 Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing*. <https://doi.org/10.1145/3462204.3481780>
45. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
46. Leible, S., Von Brackel-Schmidt, C., Gücük, G. in Simic, D. (2024). Creativity in Digital and Physical Environments: A Case Study with Data Thinking Courses. *Lecture notes in computer science*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-76803-3_5
47. Luthans, F. (2002a). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strenghts. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
48. Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
49. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V Cameron, K. S., Dutton, J. E. in Quinn, R. E., *Positive organizational scholarship* (str. 241-261). San Francisco: Barrett- Koehler.
50. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., in Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
51. Lynn Pulley, M. in Sessa, V. I. (2001). E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6), 225–230.
52. Mazutis, D. in Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437-457.
53. Myers, D. (2021). Authentic leadership in a digital world. V Winston B. E., *Transparent and authentic leadership from biblical principles to contemporary practices*, (str. 17–36). Springer international publishing.
54. Nowacka, A. in Rzemieniak, M. (2021). The impact of the VUCA environment on the digital competences of managers in the power industry. *Energies*, 15(1), 185.

55. Parke, H. in Wormell, D. (1956). *The Delphic Oracle*. Oxford: Blackwell.
56. Penger, S. in Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Ekonomika Istraživanja-economic Research*, 27(1), 508–526.
57. Petry, T. (2018). Digital leadership. V North K., Maier R. in Haas O. *Knowledge Management in Digital Change*, (str. 209–218). Springer international publishing.
58. Pitman, T. in Reilly, J. E. (2023). The challenge to establish authentic leadership in the digital age. V Turcan R. V., Reilly J. E., Jorgensen K. M. in Taran Y., *The Emerald Handbook of Authentic Leadership*, (str. 459–479). Emerald Group Publishing.
59. Roberts S. (2025, 15. april). *What are the Factors Affecting Leadership A Brief Guide?* [internetno gradivo]. Pridobljeno 22. oktobra 2024 s <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/factors-affecting-leadership/>.
60. Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
61. Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. in McCarthy, A. (2018). Defining e-Leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866.
62. Saldanha, T. (2019). *Why digital transformations fail: the surprising disciplines of how to take off and stay ahead*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
63. Schlenker, B. R. (1985). Identity and self-identification. V B. R. Schlenker, *The self and social life* (str. 65–99). New York McGraw-Hill.
64. Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47.
65. Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D. in Welpe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management-Revue*, 29(2), 114–138.
66. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
67. Stajkovic, A. D. in Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, 26(4), 62–74.
68. Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. in Kay, A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101498.
69. Sutton, R. I. (2020, 2. avgust). *Remote work is here to stay. Bosses better adjust*. [internetno gradivo]. Pridobljeno 10. oktobra 2024 s <https://www.wsj.com/articles/remote-work-is-here-to-stay-bosses-better-adjust-11596395367>.
70. Urbančič Menih J. (2025). *Učinki digitalizacije na vodenje v velikih slovenskih delovnih organizacijah* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
71. Vidgen, R., Shaw, S., in Grant, D. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. *European Journal of Operational Research*, 261(2), 626–639.

72. Vlada Republike Slovenije. (2023). *Nacionalni strateški načrt za digitalno desetletje*. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDP/Dokumenti/Nacrt-za-digitalno-desetletje.pdf>.
73. Vlada Republike Slovenije. (2023). *Digitalna Slovenija 2030 – Krovna strategija digitalne preobrazbe Slovenije do leta 2030*. https://www.gov.si/assets/ministrstva/MDP/Dokumenti/DSI2030-potrjena-na-Vladi-RS_marec-2023.pdf.
74. Youssef, C. M. in Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
75. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
76. Zoltners, A. A., Sinha, P., Sahay, D., Shastri, A. in Lorimer, S. E. (2021). Practical insights for sales force digitalization success. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 87–102.

PRILOGE

Priloga 1: VPRAŠANJA ZA INTERVJU

Teorija, ki jo želimo preveriti	Vprašanja za intervju vodij	Vprašanja za intervju sledilcev
<i>Kratek opis.</i>	Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste? * Kaj počnete? * Kako velika je ekipa, ki jo vodite?	Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste? * Kaj počnete? * Kako velika je ekipa, v kateri delujete?
<i>Stopnja digitalizacije podjetja.</i>	Lepo prosim, da nam na kratko opišete stopnjo digitalizacije vašega podjetja: V kakšni meri in kako uporabljate digitalna orodja in procese pri svojem vsakodnevnem delu? * Kakšen delež vaših nalog in komunikacije poteka digitalno v primerjavi z osebno interakcijo? * Katera digitalna orodja (e-pošto, MS Teams itd.) najpogosteje uporabljate pri svojem vsakodnevnem delu? * Ali vaše podjetje omogoča delo na daljavo? Če da, katere prakse imate za usklajevanje timskega dela v tem kontekstu?	
<i>Uvod: Osebni pogled na uspešno vodenje.</i>	Glede na vaše znanje in izkušnje, kaj za vas pomeni biti uspešna vodja? Katere značilnosti, veščine in znanja so po vašem mnenju ključna za uspešno in učinkovito vodenje ekipe v digitalnem okolju?	Kako vi doživljate dobro vodjo? Katere lastnosti, veščine in znanja vodij po vašem mnenju najbolj prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu vodenju vaše ekipe v digitalnem okolju?
<i>Samozavedanje (vrednote, identiteta, čustva, cilji in motivi).</i>	Lepo vas prosim, da na enem ali več praktičnih primerih predstavite svoj stil vodenja v digitalnem okolju. Se ta razlikuje od vašega vodenja v fizični obliki? Kje vidite, da prihaja do razlik in zakaj menite, da je tako?	Lepo vas prosim, da na enem ali več praktičnih primerih predstavite, kakšen stil vodenja ima vaš nadrejeni v digitalnem okolju? Kakšne razlike zaznavate z vodenjem v fizični obliki? Lepo vas prosimo, da na enem ali več konkretnih primerih opišete, kako običajno delujete kot podrejeni. Kako se odzivate na vodjo in kako sodelujete z njim/njo pri nalogah in projektih?

	Kako bi opisali svoje ključne vrednote in prepričanja kot vodja in kako se te vrednote odražajo v vašem vsakodnevnom delu ter odnosih z ekipo? Kako na izražanje vaših vrednot vpliva digitalno okolje? Kje ste naleteli na izzive?	Kako bi opisali svoje ključne vrednote in prepričanja? Kako te vrednote vplivajo na vaše delo in odnose z vodjo in ekipo? Kako na izražanje vaših vrednot vpliva digitalno okolje? Kje ste naleteli na izzive?
	Katere ključne vrednote in prepričanja zaznate pri svoji vodji v digitalnem okolju in katere v fizičnem okolju?	Katere ključne vrednote in prepričanja zaznate pri svoji vodji v digitalnem okolju in katere v fizičnem okolju?
	Ali lahko delite primer(e), ko ste prevzeli vrednote ali prakse od svoje vodje? Katere vrednote oziroma prepričanja so na vas najbolj vplivale in kako se to kaže v vašem delu?	Ali lahko delite primer(e), ko ste prevzeli vrednote ali prakse od svoje vodje? Katere vrednote oziroma prepričanja so na vas najbolj vplivale in kako se to kaže v vašem delu?
	V primerjavi z globalnimi digitalnimi trendi, kako bi ocenili svoje digitalne in tehnološke sposobnosti, pa tudi sposobnosti vaših podrejenih?	V primerjavi z globalnimi digitalnimi trendi, kako bi ocenili svoje digitalne in tehnološke sposobnosti, pa tudi sposobnosti vaših nadrejenih?
<i>Samoregulacija (uravnoteženo procesiranje informacij, transparenten odnos, avtentično vodenje).</i>	Kdaj ste nazadnje zaznali, da se morate prilagoditi ali spremeniti svoj pristop kot vodja? Kaj vas je k temu spodbudilo? Kakšno vlogo igra pri tem stopnja digitalizacije okolja itd.? Kako skrbite za svojo osebno in digitalno rast in razvoj kot vodja in kako podpirate rast in razvoj svojih zaposlenih? Po vaši oceni — kako po znanju in kompetencah sledite globalnim digitalnim trendom?	Kdaj ste nazadnje zaznali, da se morate prilagoditi ali spremeniti svoj pristop kot delu? Kaj vas je k temu spodbudilo? Kako skrbite za svojo osebno in digitalno rast in razvoj in kako vas pri tem vodja podpira? Po vaši oceni — kako po znanju in kompetencah sledite globalnim digitalnim trendom?

Kako običajno reagirate na povratne informacije od drugih, zlasti ko so te kritične? Kako se trudite, da bi te povratne informacije obravnavali objektivno in ne dovolili, da čustva vplivajo na vaš odziv?

Kako običajno reagirate na povratne informacije od drugih, zlasti ko so te kritične? Kako se trudite, da bi te povratne informacije obravnavali objektivno in ne dovolili, da čustva vplivajo na vaš odziv?

Kako vaš nadrejeni običajno reagira na vaše povratne informacije? Bi rekli, da jih vzame v zakup? (primer)

Kako digitalizirano okolje vpliva na prejemanje in podajanje povratnih informacij?

* Po katerih kanalih prejimate povratne informacije v digitalnem okolju?

* Kako ocenjujete oziroma izluščite njihovo verodostojnost in uporabnost?

V digitalnem svetu se je temeljito povečalo število informacij in dostop do njih. Kako uspešno in učinkovito obvladujete količino, kakovost in smer toka podatkov do svojih sledilcev? Kako zagotavljate, da do vaših sledilcev res pride vaš pravi in iskreni odziv na nek problem, kritiko itd.?

V digitalnem svetu se je temeljito povečalo število informacij in dostop do njih. Kako uspešno in učinkovito vaša vodja obvladuje količino, kakovost in smer toka podatkov, ki jih prejmete? Bi rekli, da v digitalnem okolju prejimate iskren odziv vaše vodje na nek problem, kritiko itd.?

Kakšnega pomena so za vas odnosi med vami in zaposlenimi?

Kakšnega pomena so za vas odnosi med vami in vašim nadrejenim?

Kakšne vrste odnosov s podrejenimi lahko razvijete v digitalnem okolju (stopnja zaupanja, iskrenost itd.) in koliko časa za to potrebujete v primerjavi s fizičnimi odnosi?

Kakšne vrste odnosov z nadrejenimi lahko razvijete v digitalnem okolju (stopnja zaupanja, iskrenost itd.) in koliko časa za to potrebujete v primerjavi s fizičnimi odnosi?

Kako odprt je vaš odnos z zaposlenimi v smislu deljenja vaših splošnih in digitalnih prednosti, pomanjkljivosti, ciljev in izzivov? Kako menite, da ta raven odprtosti vpliva na odnose in komunikacijo z vašo ekipo?

Kako odprt je odnos med vami in vašo vodjo v smislu deljenja vaših in njegovih splošnih in digitalnih prednosti, pomanjkljivosti, ciljev in izzivov? Kako menite, da ta raven odprtosti vpliva na odnose in komunikacijo v vaši ekipi?

	Katere omejitve pri vzpostavitvi pristnih in transparentnih odnosov prinaša digitalno okolje? Kje vidite glavne izzive in zakaj?	
<i>Pozitivni psihološki kapital (samozavest, optimizem, prožnost, upanje).</i>	Lahko opišete primer, ko ste se v digitalnem okolju soočili z velikim izzivom ali težavami v svojem vodenju/delu?	
	* Kako ste pristopili k reševanju situacije? (samozavest) * Kakšna se vam je na začetku zdela možnost za uspeh? (optimizem) * Kako (hitro) ste se prilagodili spremembam? (Prožnost) * Kaj ste naredili za dosega uspeha? (Upanje)	
	Na kakšen način digitalno okolje vpliva na vaš način in odnos do dela? Kako vam lajša oziroma otežuje vaše soočanje z izzivi in težavami?	
<i>Izidi avtentičnega vodenja (motivacija, zadovoljstvo pri delu, zavzetost in predanost delu, ustvarjalnost in inovativnost --> produktivnost in uspešnost na delovnem mestu).</i>	Kako spodbujate in motivirate svoje zaposlene pri doseganju njihovih ciljev ali premagovanju izzivov v digitalnem okolju? Kje vidite razliko z motiviranjem in spodbujanjem zaposlenih v živo?	Kako vaša vodja prispeva k vaši motivaciji in uspehu? Ali lahko navedete primer, kako vam je pomagal pri doseganju vaših ciljev ali premagovanju izzivov?
	Kako v digitalnem okolju uspete pripomoči k zadovoljstvu in zavzetosti svojih podrejenih na delovnem mestu?	Kako bi opisali svoje zadovoljstvo z delovnim okoljem in s podporo, ki jo prejimate od svoje vodje? Ali menite, da vaše zadovoljstvo vpliva na vašo zavzetost pri delu?
	Na kakšen način spodbujate ustvarjalnost in inovativnost vaših zaposlenih v digitalnem okolju? Kje prihaja do razlik v primerjavi s fizičnim okoljem?	Kako pogosto iščete nove in inovativne rešitve za izzive v svojem delu? Kakšen vpliv ima pri tem digitalno okolje (nova orodja, AI, itd.)? Ali vam vodja nudi podporo pri izražanju, razvijanju in izvajanju vaših ustvarjalnih idej? Če da, kako to izgleda v digitaliziranem okolju v primerjavi s fizičnim okoljem?
	Kako ravnate, če ugotovite, da so se določene prakse v vašem timu ali podjetju oddaljile od vaših moralnih ali etičnih standardov? Kako poskrbite, da se takšne situacije rešijo?	Kako bi opisali voditeljeve odločitve v situacijah, kjer so bile vpletene moralne dileme? Ali menite, da so bile te odločitve poštene in etične?

Kako se delovanje v skladu s svojimi moralnimi in etičnimi vrednotami in izražanje razlikuje v digitalnem okolju v primerjavi s fizičnim (v mislih imam predvsem spletno prisotnost podjetja ali posameznika)?

	Vam je avtentično vodenje poznano?
<i>Zaznavanje</i>	Kaj o njem menite?
<i>avtentičnega vodenja.</i>	Bi glede na najin pogovor do sedaj rekli, da je avtentično vodenje prisotno v vašem podjetju?
	<i>(Če govorcu avtentično vodenje ne bo poznano, bom razložila malo teorije)</i>
<i>Kakšna je prihodnost</i>	Glede na vse vaše izkušnje in
<i>avtentičnega vodenja?</i>	razumevanje vodenja kot takega — kaj / menite, kakšna je prihodnost avtentičnega vodenja? Je to stil vodenja, ki se bo ohranil na dolgi rok ali bo povsem izginil?
	Pri svojem raziskovalnem delu sem si zastavila sledečo hipotezo:
<i>Potrditev teze.</i>	<i>Avtentično vodenje v času digitalizacije ohrani svoje osnovne elemente (samozavedanje, samoregulacijo, itd.), njihovo izražanje/komuniciranje pa je treba prilagoditi novim digitalnim medijem in pogojem ter izzivom, ki jih ustvarjajo.</i>
	Se z njo strinjate?

Vir: lastno delo.

Priloga 2: INTERVJU VODJA 1

Vprašanje	Odgovor
Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste? * Kaj počnete? * Kako velika je ekipa, ki jo vodite?	Imam diplomo in magisterij iz ekonomije (IMB), zaposlena pa sem v mednarodni korporaciji. Sem vodja nabave za Belgijo (skrbim za planiranje in nabavo vseh materialov za proizvodnjo). V ekipi nas je 7 (4 v Sloveniji in 3 v Indiji), sem pa tudi country manager 20 ljudem, kar predstavlja kar dinamično okolje. Stara sem 27 let.
Lepo prosim, da nam na kratko opišete stopnjo digitalizacije vašega podjetja: V kakšni meri in kako uporabljate digitalna orodja in procese pri vsakodnevnem delu? * Kakšen delež vaših nalog in komunikacije poteka digitalno v primerjavi z osebno interakcijo? * Katera digitalna orodja (e-pošta, MS Teams itd.) najpogosteje uporabljate pri vsakodnevnem delu? * Ali vaše podjetje omogoča delo na daljavo? Če da, kakšne prakse imate za usklajevanje timskega dela v tem kontekstu?	V Sloveniji smo polovico časa prisotni v pisarni (uveljavljeno po koroni - prej smo bili ves čas v pisarni). V Indiji so 100 % online (in se še nismo spoznali v živo). Orodja, ki jih uporabljamo pri delu, so: Ms. Teams, Outlook, sharepointi. Teamsi so naše glavno orodje za komunikacijo in sestanke (ko nismo v živo). Zelo cenim, da osebo lahko vsaj vidiš (online) – potem lahko lažje z osebo delaš. Še vedno grem rada delat v živo, da imam z zaposlenimi še v živo stik.
Glede na svoje znanje in izkušnje, kaj za vas pomeni biti uspešna vodja? Katere značilnosti, veščine in znanja so po vašem mnenju ključna za uspešno in učinkovito vodenje ekipe v digitalnem okolju?	1. Dober občutek za ljudi in uspešno usmerjati posameznika (ker smo si ljudje različni in potrebuje vsak posameznik drugačen pristop) pri njegovem delu in razvoju. Se da tudi v digitalnem okolju, vendar je lažje uspešno usmerjati posameznike v živo. V živo se lažje in hitreje pogovoriš o večjih zadevah kot online. 2. Dobro zaupanje svojih sledilcev in transparentnost (da vodji lahko poveš, če se ne razumeš z ekipo, kam bi lahko šel na drug šiht). Online do tega prihaja, vendar v manjši meri, v živo je to lažje delati (tudi npr. preklic pogodbe), ker boljše lahko zaznaš, kaj se z osebo dogaja ("jo lažje začutiš"). 3. Prevzemanje odgovornosti ("Vem, da mi bo vodja krila hrbet pred drugimi v primeru napake"). Online in v živo enako izražena lastnost. 4. Dobro razumevanje kultur in kulturnih razlik (sodelovanje z Indijo - velike razlike že samo z vidika dela). Potrebno prilagajanje komunikacije itd.
Lepo vas prosim, da na enem ali več praktičnih primerih predstavite svoj stil vodenja v digitalnem okolju. Se ta razlikuje	Moj stil vodenja se precej pokriva z zgornjim opisom. Razlike, ki jih opazim pri svojem vodenju v živo in online: * V živo si vzamem več časa za poglobljeno razlago.

od vašega vodenja v fizični obliki? Kje vidite, da prihaja do razlik in zakaj menite, da je tako?

* V živo si vzamem več časa na splošno za pogovor (tudi kakšne osebne stvari) - lažje je do posameznika pristopiti in se z njim malo pogovoriti.

* Na splošno online delam več, ker si ne vzamem časa za kavo/kosilo (v živo so to dobre priložnosti za pogovor).

Hibridno delo je zakon!

Kako bi opisali svoje ključne vrednote in prepričanja kot vodja in kako se te vrednote odražajo v vašem vsakodnevnem delu ter odnosih z ekipo? Kako na izražanje vaših vrednot vpliva digitalno okolje? Kje ste naleteli na izzive?

1. Družina (zaposlene pogosto povprašam, kako so kaj doma, ali je z družino vse v redu itd.; znotraj ekipe skrbimo ena za drugo in imajo lep odnos - si prinesemo darilo za RD itd.).

2. Zaupanje (obojestransko) je zelo pomembno, ker se na ta način problemi in težave hitreje odkrijejo in rešujejo.

3. Odkritost/transparentnost.

4. Spoštljiv odnos (spoštljiv odnos prinaša veliko prednosti pri delu, ti ljudje rajši pomagajo in pridejo nasproti v primeru težav).

Zaupanje je v online svetu težje razvijati predvsem v primeru, da si ves čas online. Pri indijskem delu ekipe še danes nisem povsem prepričana, ali svoji ekipi lahko zaupam. Nimam nobenega nadzora nad njimi in potem sodelovanje temelji samo na zaupanju. Težje jim je zaupati, ker jih res še nikoli nisem videla v živo.

Pri preostalih vrednotah pa ne vidim razlike online in v živo.

V primerjavi z globalnimi digitalnimi trendi, kako bi ocenili svoje digitalne in tehnološke sposobnosti, pa tudi sposobnosti vaših podrejenih?

Pri lastnih digitalnih veščinah bi rekla, da imam srednje znanje. Glede digitalnih veščin svojih zaposlenih pa ima slovenski del naše ekipe srednje znanje tako kot jaz, indijska ekipa pa je kakšen korak pred mano in slovensko ekipo. Trenutno se izobražujem iz Copilota.

Kdaj ste nazadnje zaznali, da se morate prilagoditi ali spremeniti svoj pristop kot vodja? Kaj vas je k temu spodbudilo? Kakšno vlogo igra pri tem stopnja digitalizacije okolja itd.?

Nazadnje sem popravila komunikacijo z indijskim delom in ravno danes sem ponovno videla, da bo še potrebno nadgraditi in popraviti to komunikacijo (ubrali bo treba precej bolj strog pristop, kar mi ni najbolj pisano na kožo). Gre za miks kulturnega in digitalnega vpliva.

Kako skrbite za svojo osebno in digitalno rast in razvoj kot vodja in kako podpirate rast in razvoj svojih zaposlenih? Po vaši oceni — kako po znanju in kompetencah sledite globalnim digitalnim trendom?

Znotraj podjetja imamo kar nekaj različnih izobraževanj, ki se jih udeležujem. Udeležujem se tudi Digital in IT team izobraževanj - čim bolj nastavljeni modeli IT orodja za zmanjšanje work loada. Imam tudi licenco za Alterix, vendar mi za ta izobraževanja zmanjkuje časa.

Pri digitalnem razvoju zaposlenih promoviram različna izobraževanja, ki jih ponuja podjetje.

Pri vsej količini dela si premalokrat vzamem čas za izobraževanje (čeprav so zelo uporabna), potreben je tudi čas za njihovo implementacijo.

Kako običajno reagirate na povratne informacije od drugih, zlasti ko so te kritične? Kako se trudite, da bi te povratne informacije obravnavali

Zelo sem vesela, če prejmem kakršen koli odziv (še posebej negativen). Zaznavam, da se mi podrejeni malo bojijo dati negativen feedback.

objektivno in ne dovolili, da čustva vplivajo na vaš odziv?	Tudi sama stremim k podajanju konstruktivnih feedbackov svoji ekipi, predvsem priporočila za njihov napredek.
Kako digitalizirano okolje vpliva na prejetje in podajanje povratnih informacij? *Po katerih kanalih prejmete povratne informacije v digitalnem okolju? * Kako ocenjujete oziroma izluščite njihovo verodostojnost in uporabnost?	Online se je precej izgubilo podajanje povratne informacije. Online interakcija izpade velikokrat neosebno, zato mi je težje podajati kakšne kritike - vse skupaj je bolj robustno oziroma strogo izpade. Za nenujne stvari se vedno pogovorim v živo, je tako lažje. Online imam občutek, da moram bolj multitaskati - sem na sestanku in še vedno, ko dobim nek mail, ga pogledam.
V digitalnem svetu se je temeljito povečalo število informacij in dostop do njih. Kako uspešno in učinkovito obvladujete količino, kakovost in smer toka podatkov do svojih sledilcev? Kako zagotavljate, da do vaših sledilcev res pride vaš pravi in iskreni odziv na nek problem, kritiko itd.?	Na socialnih omrežjih z nekaterimi zaposlenimi prijateljujem, vendar sem na njih zelo neaktivna (skoraj nič ne objavljam - osebne). Če bi se na omrežjih bolj izpostavljala, bi ločila zasebno življenje in socialna omrežja.
Kakšnega pomena so za vas odnosi med vami in zaposlenimi?	Zelo so mi pomembni (na prvem mestu), težko bi delala, če ne bi bili: lažje sodelovanje in delovanje kot ekipa (se dogovorimo, da ko imamo veliko dela, se bodo delale nadure, en petek, ko ni dela, gremo domov itd.). Če bi bili slabi odnosi, ne bi ostala na dolgi rok.
Kakšne vrste odnosov s podrejenimi lahko razvijete v digitalnem okolju (stopnja zaupanja, iskrenost itd.) in pa koliko časa za to potrebujete v primerjavi s fizičnimi odnosi?	Osebnostno veliko hitreje razviješ odnos (v živo pogovor hitreje lahko steče v kakšno drugo smer) in je potem kasneje veliko lažje pristopiti k tej osebi. Digitalno je to lahko precej težje, prej pride do napačnih predsodkov - ne spoznaš človeka osebno. Digitalno se lahko zgradijo osebni odnosi, vendar veliko počasneje. Če osebo prej spoznaš v živo, je potem tudi lažje v digitalnem okolju razviti in vzpostaviti odnos (se npr. po Teamsih pogovarjaš še kaj drugega, ne samo o delu). Če se prej ne spoznamo v živo, potem je to precej težje (se po Teamsih pogovarjaš samo o delu - težko je še kaj drugega).
Kako odprt je vaš odnos z zaposlenimi v smislu deljenja vaših splošnih in digitalnih prednosti, pomanjkljivosti, ciljev in izzivov? Kako menite, da ta raven odprtosti vpliva na odnose in komunikacijo z vašo ekipo?	S slovenskim delom ekipe (se srečujemo tudi v živo) imam transparenten odnos: lahko povem, da česa ne znam in jih usmerim naprej, koga vprašati za pomoč. Medtem ko z nadrejenimi iz Belgije (se srečujemo samo online) nimam transparentnega odnosa (poskušam prikriti, če česa ne vem itd.). Z bivšim nadrejenim (sodelovanje v živo) sem imela transparenten odnos (lažje sem priznala, da česa ne znam in vprašala za pomoč). Digitalno je težje.
Kakšne omejitve pri vzpostavitvi pristnih in transparentnih odnosov prinaša digitalno okolje? Kje vidite glavne izzive in zakaj?	/
Lahko opišete primer, ko ste se v digitalnem okolju soočili z velikim izzivom ali težavami v	Če vem, da napaka ni bila na moji strani z mojo ekipo, potem sem pozitivno naravnana - to se bo rešilo. V pomoč tudi izkušnje - si bolj zaupam. Se ne sekiram preveč, ampak grem bolj v akcijski

svojem vodenju/delu? * Kako ste pristopili k reševanju situacije? (samozavest) * Kakšna se vam je na začetku zdela možnost za uspeh? (optimizem) * Kako (hitro) ste se prilagodili spremembam? (Prožnost) * Kaj ste naredili za doseg uspeha? (Upanje)	plan: kaj lahko naredimo, da mine ta stvar (včasih sem najprej zapaničarila in se mi je zdelo, kot da je konec sveta). Pri večino stvareh se hitro prilagodim, so pa potem nekatere spremembe, ki pa mi predstavljajo izziv - npr. reorganizacija vodij itd.
Na kakšen način digitalno okolje vpliva na vaš način in odnos do dela? Kako vam lajša oziroma otežuje vaše soočanje z izzivi in težavami?	/
Kako spodbujate in motivirate svoje zaposlene pri doseganju njihovih ciljev ali premagovanju izzivov v digitalnem okolju? Kje vidite razliko z motiviranjem in spodbujanjem zaposlenih v živo?	V živo je motivirati svoje zaposlene lažje: npr. deljenje dobre novice, da se je dosegel nek cilj in zadovoljstvo na koncu - v živo delimo s celo skupino (povemo novico naglas in so vsi v ekipi veseli). Do tega ne prihaja online oziroma v manjši meri. Online smo veliko bolj usmerjeni v delo in doseganje ciljev (pomagam pri problemih), vendar sledilce mogoče manj spodbujam kot v živo.
Kako v digitalnem okolju uspete pripomoči k zadovoljstvu in zavzetosti svojih podrejenih na delovnem mestu?	Zadovoljstvo zaposlenih se je s prevzemom mojega vodenja izboljšalo (v zadnjem letu, dveh), vendar se zavedam, da je še vedno kar nekaj stvari, ki bi jih lahko izboljšali. Boljše zadovoljstvo temelji tudi na naših skupnih in dobrih rezultatih, ki smo jih naredili.
Na kakšen način spodbujate ustvarjalnost in inovativnost svojih zaposlenih v digitalnem okolju? Kje prihaja do razlik v primerjavi s fizičnim okoljem?	Online skoraj nikoli ne brainstormamo, vedno počakamo, da so v živo. Tukaj vidim še najmanj razlike med delovanjem online in v živo: Spodbujam k inovacijam, ki bodo zaposlenim zmanjšale njihovo delovno obremenitev. Pri implementacij in razvijanju inovacij pa vzamem v obzir celotno sliko sledilcev (se zavedam, da imajo ljudje družino in da ne bodo še popoldan nečesa delali). Skupina iz Indije (v celoti online) - zelo težko sprejme inovacije oziroma rešitve od drugih, ne zaupajo, da bo stvar v resnici delovala.
Kako ravnote, če ugotovite, da so se določene prakse v vašem timu ali podjetju oddaljile od vaših moralnih ali etičnih standardov? Kako poskrbite, da se takšne situacije rešijo?	Nimam teh izkušenj. Predvsem laganje (da so stvari narejene in potem niso bile). Smo se pogovorili in razložili, zakaj se je to zgodilo. Imeli smo tudi pogovor z oddelkom, ki skrbi za to.
Kako se delovanje v skladu s svojimi moralnimi in etičnimi vrednotami in izražanje tega razlikuje v digitalnem okolju v primerjavi s fizičnim (v mislih imam predvsem spletno)	Po mojem mnenju ni razlik.

prisotnost podjetja ali
posameznika)?

Vam je avtentično vodenje
poznano?

Kaj menite o njem?

Bi glede na najin pogovor do
sedaj rekli, da je avtentično
vodenje prisotno v vašem
podjetju?

Ni mi poznano.

(Če govorcu avtentično vodenje
ne bo poznano, bom razložila
malo teorije)

Glede na vse vaše izkušnje in
razumevanje vodenja kot takega
— kaj menite, kakšna je

prihodnost avtentičnega vodenja?

Je to stil vodenja, ki se bo ohranil
na dolgi rok ali bo povsem
izginil?

Pri svojem raziskovalnem delu
sem si zastavila sledečo hipotezo:

Avtentično vodenje v času
digitalizacije ohrani svoje
osnovne elemente
(samozavedanje, samoregulacija,
itd.), njihovo
izražanje/komuniciranje pa je
treba prilagoditi novim
digitalnim medijem in pogojem
ter izzivom, ki jih ustvarjajo.
Se z njo strinjate?

Se strinjam, tudi če si online, si prib 1/3 svojega časa ves čas na
vezi s svojimi zaposlenimi, tako da velike razlike med tem, kakšen
si v živo in online, po mojem mnenju ne more biti. Je pa res, da se
odnosi počasneje vzpostavljajo online, samo komunikacija je malo
bolj robustna - verjetno malo drugačna/prilagojena. To, kakršen si
kot oseba, pa se ne more preveč spremeniti online in v živo.

Vir: lastno delo.

Priloga 3: INTERVJU VODJA 2

Vprašanje	Odgovor
Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste? * Kaj počnete? * Kako velika je ekipa, ki jo vodite?	Sem šef podjetja in sem s 5 zaposlenimi redno v stiku (to je moja ožja ekipa), potem so pa tukaj še preostali zaposleni. Skrbim za IT zadeve.
Lepo prosim, da nam na kratko opišete stopnjo digitalizacije vašega podjetja: V kakšni meri in kako uporabljate digitalna orodja in procese pri vsakodnevnem delu? * Kakšen delež vaših nalog in komunikacije poteka digitalno v primerjavi z osebno interakcijo? * Katera digitalna orodja (e-pošta, MS Teams itd.) najpogosteje uporabljate pri vsakodnevnem delu? * Ali vaše podjetje omogoča delo na daljavo? Če da, kakšne prakse imate za usklajevanje timskega dela v tem kontekstu?	<i>Gre za enak opis kot pri sledilki 2.</i>
Glede na svoje znanje in izkušnje, kaj za vas pomeni biti uspešna vodja? Katere značilnosti, veščine in znanja so po vašem mnenju ključna za uspešno in učinkovito vodenje ekipe v digitalnem okolju?	Dobre sposobnosti organizacije, komunikacije in odločanja. Pri teh lastnostih ne vidim razlik med digitalnim in v živo okolju.
Lepo vas prosim, da na enem ali več praktičnih primerih predstavite svoj stil vodenja v digitalnem okolju. Se ta razlikuje od vašega vodenja v fizični obliki? Kje vidite, da prihaja do razlik in zakaj menite, da je tako?	Ne vidim razlik med svojim vodenjem online ali v živo. Komunikacija. Vsaka oblika ima svoje + in -: v digitalnem svetu ni takoj odgovora, se kakšna informacija izgubi itd.
Kako bi opisali svoje ključne vrednote in prepričanja kot vodja in kako se te vrednote odražajo v vašem vsakodnevnem delu ter odnosih z ekipo? Kako na izražanje vaših vrednot vpliva digitalno okolje? Kje ste naleteli na izzive?	Nisem primer dobrega vodja, se ne maram z ljudmi ukvarjati. Šef sem zato, ker imam željo nekaj narediti - za kar pa potrebuješ ljudi. Kar se le da, delo z ljudmi prelagam na druge - večinoma se samo jezim in na koncu ni po navadi nič dovolj dobro. Težko pohvalim.
V primerjavi z globalnimi digitalnimi trendi, kako bi ocenili	Pri digitalnih veščinah imam zelo veliko širino, nimam pa globine. Za moje delo je ključno, da imam širino, za

svoje digitalne in tehnološke sposobnosti, pa tudi sposobnosti vaših podrejenih?	poglobitev pa imam zato zaposlene. Jaz po navadi raziščem, postavim zadevo in potem skupaj z ekipo postavimo. Jaz razvijam orodja.
--	--

Podrejeni po navadi uporabljajo orodja, saj imajo tudi oni kar nekaj znanja in širine (ne toliko kot jaz).

Kdaj ste nazadnje zaznali, da se morate prilagoditi ali spremeniti svoj pristop kot vodja? Kaj vas je k temu spodbudilo? Kakšno vlogo igra pri tem stopnja digitalizacije okolja itd.?	Spremembe vedno spodbudijo rast dela - da ne izgubljaš preveč časa na določenih zadevah - imamo tako naravo dela, da se z digitalizacijo da marsikaj izboljšati. S tega področja ves čas iščem neke priložnosti za optimizacijo - da bi nekaj digitalno avtomatizirali.
--	---

Kako skrbite za svojo osebno in digitalno rast in razvoj kot vodja in kako podpirate rast in razvoj svojih zaposlenih? Po vaši oceni — kako po znanju in kompetencah sledite globalnim digitalnim trendom?	Izobraževanja imamo individualno (sam se izobražujem/digitalno razvijam, saj moram biti tri korake pred zaposlenimi). Drugače pa smo majhna ekipa in se skupinsko ne izobražujemo. Vsakega posebej se izobražujemo za delo, ki mu je namenjeno.
--	---

Kako običajno reagirate na povratne informacije od drugih, zlasti ko so te kritične? Kako se trudite, da bi te povratne informacije obravnavali objektivno in ne dovolili, da čustva vplivajo na vaš odziv?	V živo je veliko lažje prejemati povratne informacije. V digitalnem svetu lahko povratne informacije in potem odgovarjanje vzame več časa. Če gre za bolj kompleksno zadevo, se bolj splešča v živo. Ne maram se pogovarjati po telefonu (ker ni nikjer zapisano, potem človek pozabi itd. se mi zdi izguba časa) - mail je moj ključni kanal. Kar se tiče tekočega dela, je lažje po mailu komunicirati, kar se tiče pa problemov, je težje online (po mailu).
---	---

Kako digitalizirano okolje vpliva na prejetje in podajanje povratnih informacij? * Po katerih kanalih prejimate povratne informacije v digitalnem okolju? * Kako ocenjujete oziroma izluščite njihovo verodostojnost in uporabnost?	<i>Na to vprašanje je bilo že odgovorjeno v prejšnjem odgovoru.</i>
---	---

V digitalnem svetu se je temeljito povečalo število informacij in dostop do njih. Kako uspešno in učinkovito obvladujete količino, kakovost in smer toka podatkov do svojih sledilcev? Kako zagotavljate, da do vaših sledilcev res pride vaš pravi in iskreni odziv na nek problem, kritiko itd.?	Ne vidim razlik med digitalnimi kanali (večinoma komuniciram preko task managerjev in maila). Skyp/email - vsi so enakovredni. Do skladiščnega dela ekipe pa sploh nimam neke elektronske komunikacije.
--	---

Kakšnega pomena so za vas odnosi med vami in zaposlenimi?	Ne maram sodelovanja z ljudmi - odnosi mi niso pomembni - želim si čim manj stikov.
---	---

Kakšne vrste odnosov s podrejenimi lahko razvijete v	Mislim, da je odvisno od tega, kakšen človek je sledilec. Z mojo sledilko imava precej sproščen odnos, ker se tudi v
--	--

digitalnem okolju (stopnja zaupanja, iskrenost itd.) in pa koliko časa za to potrebujete v primerjavi s fizičnimi odnosi?	živo velikokrat vidita. Z ljudmi, s katerimi že dalj časa sodelujem online (se še nikoli nismo videli), pa nimam razvitega osebnega odnosa. Srečanje v živo omogoča lažjo vzpostavitev dobrih osebnih odnosov.
--	---

Kako odprt je vaš odnos z zaposlenimi v smislu deljenja vaših splošnih in digitalnih prednosti, pomanjkljivosti, ciljev in izzivov? Kako menite, da ta raven odprtosti vpliva na odnose in komunikacijo z vašo ekipo?

Kakšne omejitve pri vzpostavitvi pristnih in transparentnih odnosov prinaša digitalno okolje? Kje vidite glavne izzive in zakaj?

Lahko opišete primer, ko ste se v digitalnem okolju soočili z velikim izzivom ali težavami v svojem vodenju/delu?

- * Kako ste pristopili k reševanju situacije? (samozavest)
- * Kakšna se vam je na začetku zdela možnost za uspeh? (optimizem)
- * Kako (hitro) ste se prilagodili spremembam? (Prožnost)
- * Kaj ste naredili za dosega uspeha? (Upanje)

Moj prvi odziv: a spet nekaj ne dela? Do sedaj ga ni bilo problema, ki ga ne bi rešili, zato me ne skrbi, ko pridejo novi.

Vse se da narediti, sam vprašanje stroška je: tukaj potem navigiraš.

Na kakšen način digitalno okolje vpliva na vaš način in odnos do dela? Kako vam lajša oziroma otežuje vaše soočanje z izzivi in težavami?

Kako spodbujate in motivirate svoje zaposlene pri doseganju njihovih ciljev ali premagovanju izzivov v digitalnem okolju? Kje vidite razliko z motiviranjem in spodbujanjem zaposlenih v živo?

Ne motiviram svojih zaposlenih, imam zato druge ljudi. Na žalost sem zelo slab v tem. Ljudje, ki delajo, morajo sami najti motivacijo in spodbudo v svojem delu.

Kako v digitalnem okolju uspete pripomoči k zadovoljstvu in zavzetosti svojih podrejenih na delovnem mestu?

Na kakšen način spodbujate ustvarjalnost in inovativnost svojih zaposlenih v digitalnem okolju? Kje prihaja do razlik v primerjavi s fizičnim okoljem?

Večinoma nova orodja razvijem sam, potem pa kar precej pritiskam na zaposlene, da jih uporabijo, ker jim s tem res olajšam delo.

Ves čas jih spodbujam, da naj povejo, kje vidijo kakšno priložnost za izboljšanje, vendar se to ne dogaja toliko, kot si želim in na koncu moram siliti ljudi, da potem to novost

dejansko uporabijo.

Delajte tako, kot sem jaz rekel - to je potrebno rešiti.

Kako ravnate, če ugotovite, da so se določene prakse v vašem timu ali podjetju oddaljile od vaših moralnih ali etičnih standardov? / Kako poskrbite, da se takšne situacije rešijo?

Kako se delovanje v skladu s svojimi moralnimi in etičnimi vrednotami in izražanje tega razlikuje v digitalnem okolju v primerjavi s fizičnim (v mislih imam predvsem spletno prisotnost podjetja ali posameznika)?

Vam je avtentično vodenje poznano?
Kaj menite o njem?
Bi glede na najin pogovor do sedaj rekli, da je avtentično vodenje prisotno v vašem podjetju? Ni znan.

(Če govorcu avtentično vodenje ne bo poznano, bom razložila malo teorije)
Glede na vse vaše izkušnje in razumevanje vodenja kot takega — kaj menite, kakšna je prihodnost avtentičnega vodenja? Je to stil vodenja, ki se bo ohranil na dolgi rok ali bo povsem izginil?

Pri svojem raziskovalnem delu sem si zastavila sledečo hipotezo: Avtentično vodenje v času digitalizacije ohrani svoje osnovne elemente (samozavedanje, samoregulacija, itd.), njihovo izražanje/komuniciranje pa je treba prilagoditi novim digitalnim medijem in pogojem ter izzivom, ki jih ustvarjajo. Se z njo strinjate?

Se strinjam. Še vedno gre za človeške odnose, ne glede na to, skozi kakšno platformo potekajo. Ni neke velike razlike. Nianse, kako pa kaj se kje dela. Je pa v obeh primerih isto.

Vir: lastno delo.

Priloga 4: INTERVJU VODJA 3

Vprašanje	Odgovor
Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste? * Kaj počnete? * Kako velika je ekipa, ki jo vodite?	Sem produktni vodja in poslovni analitik ter podjetnik, ki se ukvarjam z IT-jem že nekaj let. Trenutno vodim start-up podjetje, ki se je malo bolj prijel na trgu - smo malo bolj uspešni. Poslujemo na nivoju Evrope (proizvodnjo selimo iz Slovenije na Kitajsko). Imam znanje iz tehnoloških in produktnih smeri. Skozi lastne podjetniške podvige sem se naučil, kolikor sem se lahko, kako voditi ljudi. Rad imam majhne in dinamične ekipe. Star sem 35 let.
Lepo prosim, da nam na kratko opišete stopnjo digitalizacije vašega podjetja: V kakšni meri in kako uporabljate digitalna orodja in procese pri vsakodnevnem delu? * Kakšen delež vaših nalog in komunikacije poteka digitalno v primerjavi z osebno interakcijo? * Katera digitalna orodja (e-pošta, MS Teams itd.) najpogosteje uporabljate pri vsakodnevnem delu? * Ali vaše podjetje omogoča delo na daljavo? Če da, kakšne prakse imate za usklajevanje timskega dela v tem kontekstu?	<i>Gre za enak opis kot pri sledilki 3.</i>
Glede na svoje znanje in izkušnje, kaj za vas pomeni biti uspešna vodja? Katere značilnosti, veščine in znanja so po vašem mnenju ključna za uspešno in učinkovito vodenje ekipe v digitalnem okolju?	Odvisno od niše, v kateri se nahajaš: * če imaš nek McDonalds, pisanje, ti je manj pomembna fluktuacija ljudi, ampak tvoj output (zamenljiva delovna sila) - če gledamo izključno z vidika trga, seveda pa iz nekega moralnega vidika ni primerno. * Pri nekaterih nišah pa je bolj pomembno, da držiš pri sebi dober kader in oni ustvarjajo to dodano vrednost. Zato moraš bolj z njimi delati in se ukvarjati, da ti ostanejo. * Da se potrudi za svoje zaposlene: si vzame čas, se z njimi pogovori kakšne želje imajo za rast, kakšne probleme imajo. * Da je poslušen. * Da določa neke cilje. * Da spodbuja, da zaposleni rastejo. * Da jih primerno stimulira. Digitalno - so potrebne še kakšne dodatne lastnosti: moraš imeti dovolj močno razvito empatijo, da ljudje, ki niso v pisarni, vedo, kaj se dogaja v njej. Moraš jim omogočiti platforme in načine in čas, da lahko povedo, kaj jih moti, kakšne dodatne informacije potrebujejo itd. Močno strukturo moraš imeti - da se točno ve, kaj kdo dela - organizacija dela.

Malo ljudi kar samih od sebe povedo, kaj jih moti.

Lepo vas prosim, da na enem ali več praktičnih primerih predstavite svoj stil vodenja v digitalnem okolju. Se ta razlikuje od vašega vodenja v fizični obliki? Kje vidite, da prihaja do razlik in zakaj menite, da je tako?

Sem precej sproščen vodja, ker imam v glavi, da podjetje samo po sebi lahko obstaja, če dela dovolj dodane vrednosti, da ima presežek kapitala/dobička - da vsi v podjetju lahko dovolj udobno delujejo. Če si v niši, ki je precej robna in si denarno v stiski - verjetno ne moreš biti sproščen - po mojem mnenju je to potrebno zapreti. Ker ko stiskaš, je tudi težje delati z ljudmi. Sam sem pristaš tega, da je treba ljudi prej nagraditi (preden jih je zares potrebno), da se zaposlenim da možnosti in da se jih ne sili, da delajo preveč (imamo 6-urni delovnik). Mora biti tudi tukaj neka meja - če pride čas, ko je potrebno stisniti, takrat moraš biti pa malo strog (roki itd.). Dajem zaposlenim veliko prednosti, da so lahko sproščeni na delovnem mestu. Imam teorijo, da ljudi rajši pretirano nadgradiš in dobiš veliko boljše rezultate, kakor pa če se oni morajo zelo bolj matirati za vsako nagrado. Ljudi kar kdaj kje pa sem nadgradim in če se naredi res velika napaka, ljudi včasih z nagrado kupim, da se napaka ne ponovi.

* Spoštovanje in zaupanje (verjamem, da znam sedaj že dokaj hitro oceniti ljudi, da ugotovim, komu je vredno zaupati in kdo bo zaupanje vračal, da ne bo imel nekih skritih agend itd.). Vzajemno zaupanje in spoštovanje. Tako izbiram kader za zaposlitev in takšno klimo tudi poskušam ohranjati znotraj ekipe. Transparentnost - da si toliko zaupamo, da lahko povem, tega ne znam, to sem zasral. Gre po navadi vzajemno.

* Delavnost (da lahko preživimo v kapitalu - še vedno na koncu moramo imeti dobiček). 6-urni delovnik - moramo pa v tem času res narediti to, kar je potrebno. Jih še vedno kontroliram, koliko časa se za kakšno stvar porabi.

Kako bi opisali svoje ključne vrednote in prepričanja kot vodja in kako se te vrednote odražajo v vašem vsakodnevnem delu ter odnosih z ekipo? Kako na izražanje vaših vrednot vpliva digitalno okolje? Kje ste naleteli na izzive?

Vse tri moje vrednote so v resnici precej težke za razbrati v online okolju: zaupanje gradiš skozi čas in skozi konsistentne dejavnike, ki jih vidiš kot rezultate in tekoče zadeve. Če si v živo, lahko nekoga vsak dan spremljaš in vidiš, kako deluje in kaj v resnici dela - na ta način je zaupanje veliko lažje vzpostaviti, kot pa če si online in osebe po 14 dni ne vidiš - ne veš, kaj točno je delala ta oseba, ali laže itd.

Svoje vrednote lažje izražam in razvijam, če delam v živo kot online.

Če se pa odnos oziroma zaupanje enkrat zgradi (predvsem v živo), pa to po navadi drži za naprej ne glede na to, ali smo online ali v živo. Ljudje so precej konsistentni v tem, kar delajo.

Moja trenutna zahteva za nove zaposlene je, da najprej delajo v pisarni in se vzpostavi nek osebni odnos, se spoznajo, potem pa lahko delajo online/v živo. Če bi samo na remote delali, bi se kar malo bal, oziroma bi se moral precej več ukvarjati s tem, da preko nekih klicev itd. pridobim vse potrebne uvide.

V primerjavi z globalnimi digitalnimi trendi, kako bi ocenili svoje digitalne in tehnološke

Tehnično sem zelo dobro podkovan: 5 - programiram in postavljam baze itd.

Ekipa: odvisno od človeka - sledilka: je izjemo napredovala, ocenil

spodobnosti, pa tudi sposobnosti vaših podrejenih?	bi jo s 4.5, nauči se vse, kar ji pokažem. Ni pa tako kot jaz, ko še v privat življenju se za zabavo ukvarjam s tem, da iščem novosti v povezavi z AI itd.
Kdaj ste nazadnje zaznali, da se morate prilagoditi ali spremeniti svoj pristop kot vodja? Kaj vas je k temu spodbudilo? Kakšno vlogo igra pri tem stopnja digitalizacije okolja itd.?	Pogosto - vsak teden (po navadi za vikend) reflektiram in se vprašam, kaj bi lahko izboljšali itd. O, nisem je že dva tedna pohvalil, nisem vprašal o tem projektu itd. Na vsake 3 mesece imam z vsakim sledilcem nek pregled, kje se nahaja sledilec, kje potrebuje pomoč, feedback in se potem na podlagi informacije tega kaj novega popravlja itd.
Kako skrbite za svojo osebno in digitalno rast in razvoj kot vodja in kako podpirate rast in razvoj svojih zaposlenih? Po vaši oceni — kako po znanju in kompetencah sledite globalnim digitalnim trendom?	Rast in razvoj: Vodstveni razvoj potek iz nekih čutnosti in lastnih izkušenj in pogovora s prijatelji - se zavedam da imam še prostor za napredek. Digitalni razvoj pa je moje zasebno življenje - moja privatna strast. Podrejeni: Jim omenim in jih spodbujam, da če želijo kakšno izobraževanje, da naj povejo itd. velikokrat dam to opcijo na mizo, vendar ni nujno, da je za vse ljudi dovolj močna spodbuda, da res kaj naredijo. Ljudje so velikokrat bolj sposobni, kot mislijo, da so in jih zato potem kar včasih vržem noter in potem speljejo.
Kako običajno reagirate na povratne informacije od drugih, zlasti ko so te kritične? Kako se trudite, da bi te povratne informacije obravnavali objektivno in ne dovolili, da čustva vplivajo na vaš odziv?	Na vsake tri mesece imam z vsakim sledilcem nek pregled, kje se nahaja sledilec, kje potrebuje pomoč, feedback. itd. Lahko bi jih dobival več. Včasih jih poskušam tudi malo zbežljati ven. Mislim, da reagiram čisto mirno - ker mi biznis v sklopu življenja ne predstavlja neke vrednote in mi ni težko slišati, da je nekaj zasral ali kaj narobe naredil. Ocenjujem, da ne dobivam ravno dovolj povratnih informacij.
Kako digitalizirano okolje vpliva na prejetje in podajanje povratnih informacij? * Po katerih kanalih prejmete povratne informacije v digitalnem okolju? * Kako ocenjujete oziroma izluščite njihovo verodostojnost in uporabnost?	Imamo Slack - je živ ves čas. Feedbacka na vodenje ne dobivam online. Zaznam, da imajo zaposleni v ekipi način (preko šale), s katerim komunicirajo, joj, to je pa preveč glede nekih nalog. Se trudim imeti precej objektivni in ne emocionalni odnos v službi, se kaj pošalim, vendar to je pa tudi to. Zasebnega življenja ne mešajo v delo vsi zaposleni.
V digitalnem svetu se je temeljito povečalo število informacij in dostop do njih. Kako uspešno in učinkovito obvladujete količino, kakovost in smer toka podatkov do svojih sledilcev? Kako zagotavljate, da do vaših sledilcev res pride vaš pravi in iskreni odziv na nek problem, kritiko itd.?	S svojimi zaposlenimi imam stik samo v službi in po službenih kanalih, nikjer drugje (privat/social omrežja) nimamo stika. Kar imamo, da smo morali biti FB kolegi, da so punce lahko dostopale do urejanja skupne strani. Na FB nič ne objavljam. Se mi zdi normalno, da imaš v privatnem življenju dele osebnosti, ki jih na šitu ne pokažeš.
Kakšnega pomena so za vas odnosi med vami in zaposlenimi?	Pomembno je, da oseba naredi to, kar mora narediti. Rad gradim klimo, da se imamo na delu fino in da lahko malo poklepetamo/se zabavamo/se podpiramo - vendar na koncu so tukaj, da nekaj

naredimo.
Ne želim, da smo neka klapa itd.

Kakšne vrste odnosov s podrejenimi lahko razvijete v digitalnem okolju (stopnja zaupanja, iskrenost itd.) in pa koliko časa za to potrebujete v primerjavi s fizičnimi odnosi?	Mislim, da se online nikoli ne more vzpostaviti tak odnos, kakršen se lahko v živo. 60-70 % odnosa, ki ga v živo lahko razviješ. V online se človek veliko lažje pretvarja (si daš za pol ure kravato gor - psihološko), na koncu se velikokrat gleda rezultat - si naredil oziroma nisi. Zelo plašni in skoraj neobstoječi odnosi online. Zato tudi podjetja (Pospeševalnik) nove time za eno leto zaprejo skupaj, da se ustvari ekipa in stvari se prej in hitreje razvijejo in dosežejo boljše rezultate - to ni stroškovno učinkovito.
Kako odprt je vaš odnos z zaposlenimi v smislu deljenja vaših splošnih in digitalnih prednosti, pomanjkljivosti, ciljev in izzivov? Kako menite, da ta raven odprtosti vpliva na odnose in komunikacijo z vašo ekipo?	Transparentnost - da si toliko zaupamo, da lahko povem, tega ne znam, to sem zasral. Se zavedam, da je vedno opcija, da kdo česa ne zna oziroma da se kdo nečesa ne želi naučiti - mu ne leži. Zelo malokrat se zgodi, da me kdo od zaposlenih nekaj vpraša, pa tega ne bi znal (imam veliko več izkušenj kot drugi). Si upam povedati, da ne znam in pogledati in potem to naredijo - ni vprašanje, ali ne zna, ampak vprašanje časa. Nihče se ne dela vseveda. Sem tudi iskren, koliko imajo denarja - denarni tok itd. Ne vem, če bo ratalo - neka strategija itd. Ker je to tudi za naprej dobro, da ljudje niso razočarani, da vedo, kaj jih čaka.
Kakšne omejitve pri vzpostavitvi pristnih in transparentnih odnosov prinaša digitalno okolje? Kje vidite glavne izzive in zakaj?	<i>Na to vprašanje je bilo že odgovorjeno v prejšnjem odgovoru.</i>
Lahko opišete primer, ko ste se v digitalnem okolju soočili z velikim izzivom ali težavami v svojem vodenju/delu? * Kako ste pristopili k reševanju situacije? (samozavest) * Kakšna se vam je na začetku zdela možnost za uspeh? (optimizem) * Kako (hitro) ste se prilagodili spremembam? (Prožnost) * Kaj ste naredili za dosega uspeha? (Upanje)	* Izziv je meni najboljši - jaz grizem, dokler ne rešimo. Včasih se v kakšno stvar zaletim, pa moram potem vse skupaj še malo prespati. * Po mojem mnenju se precej hitro prilagajam na spremembe: odpovedi, nov konkurent - jaz delam zato, da bi uspel ta moj projekt in ne zato, da bi sam sebi nekaj dokazal - zato se je potrebno hitro prilagajati in podrežati taske, da ta projekt uspe. Pri vsaki spremembi moraš biti hiter in agilen. Imam za vsak scenarij že vnaprej pripravljeno rešitev. Mislim, da imam vse štiri karakteristike dobro razvite.
Na kakšen način digitalno okolje vpliva na vaš način in odnos do dela? Kako vam lajša oziroma otežuje vaše soočanje z izzivi in težavami?	/
Kako spodbujate in motivirate svoje zaposlene pri doseganju njihovih ciljev ali premagovanju izzivov v digitalnem okolju? Kje	* Med mirnejšim obdobjem jih spodbujam s tem, da skupaj pogledamo, kaj lepega lahko naredijo/dosežejo pri tem delu, v ozadju pa je vedno še neki finančni motivator. * Imamo božičnico itd. in ko je možnost in je nekaj denarja viška, ga vedno razdelimo med zaposlene.

vidite razliko z motiviranjem in spodbujanjem zaposlenih v živo?	* 4Q je za njih ključen, zato vedno rečem, če bo dober zaslužek, si bomo podelili dobiček. * Dajem tudi povišice na vsake toliko. * Poleg denarnih motivatorjev so tukaj tudi motivatorji - ohranjanje podjetja: slabo nam kaže, dajmo stopiti skupaj, da podjetje ne bo šlo v stečaj. Lažje je ljudi motivirati v živo, jim dati nek navdihujoč govor, je lažje narediti, če te gledajo ljudje v faco: čuti se energija. Kjer je potrebno zagnati neko vneto za delo, te stvari delamo v živo, ker je pomembno, da te ljudje čutijo (da vidijo, da ti zaupaš v to idejo itd.).
Kako v digitalnem okolju uspete pripomoči k zadovoljstvu in zavzetosti svojih podrejenih na delovnem mestu?	Imam precej zadovoljne zaposlene. Online je včasih lažje tipati zadovoljstvo, zato ker se nekateri ljudje veliko lažje pogovarjajo/povejo kakšno stvar online oziroma se to zgodi prej kot v živo. Večkrat se mi je zgodilo, da mi je preko chata kdo kaj napisal kot pa offline.
Na kakšen način spodbujate ustvarjalnost in inovativnost svojih zaposlenih v digitalnem okolju? Kje prihaja do razlik v primerjavi s fizičnim okoljem?	Že naše delo po naravi je precej kreativno (oblikovanje koščkov sestavljanke). Po mojem mnenju je iznajdljivost tudi, na kakšen način rešiš neko nalogo/zadolžitev. Ves čas jih spodbujam in sprašujem, kaj v procesu bi lahko še pohitрили ali izboljšali, jih spodbujam, da so kreativni. BS oziroma klici na splošno online v resnici ne, gre vse preko Slacka in preko besedila - lažja sledljivost. Neke skupne kreativnosti bolj nimamo (mogoče vsak v chat napiše predlog imena sestavljanke) - večja kreativnost pa bolj vsak zase.
Kako ravnate, če ugotovite, da so se določene prakse v vašem timu ali podjetju oddaljile od vaših moralnih ali etičnih standardov? Kako poskrbite, da se takšne situacije rešijo?	Na tem delovnem mestu nisem imel izkušenj. V preteklosti sem imel to izkušnjo: rad sem načelen in se nisem pustil peljati. Ko sem bil middle man, sem od zgoraj dobil določene pritiske in pretehtal, koliko je odgovornost na meni in izrazil, da se mi ne zdi prav, sem pa potem na koncu to še vedno naredil.
Kako se delovanje v skladu s svojimi moralnimi in etičnimi vrednotami in izražanje tega razlikuje v digitalnem okolju v primerjavi s fizičnim (v mislih imam predvsem spletno prisotnost podjetja ali posameznika)?	Ne opažam nekih razlik.
Vam je avtentično vodenje poznano? Kaj menite o njem? Bi glede na najin pogovor do sedaj rekli, da je avtentično vodenje prisotno v vašem podjetju?	Ne poznam.

(Če govorcu avtentično vodenje ne bo poznano, bom razložila malo teorije)
Glede na vse vaše izkušnje in razumevanje vodenja kot takega — kaj menite, kakšna je prihodnost avtentičnega vodenja? Je to stil vodenja, ki se bo ohranil na dolgi rok ali bo povsem izginil

Pri svojem raziskovalnem delu sem si zastavila sledečo hipotezo: Avtentično vodenje v času digitalizacije ohrani svoje osnovne elemente (samozavedanje, samoregulacija, itd.), njihovo izražanje/komuniciranje pa je treba prilagoditi novim digitalnim medijem in pogojem ter izzivom, ki jih ustvarjajo. Se z njo strinjate??

Če gre sedaj tukaj za stil vodenja, ki ima prav svoje ime, potem po navadi taki stili vodenja preživijo preizkušnjo časa in okolja.

Vprašanje je, če se res lahko en kup prednosti avtentičnega vodenja v živo zares lahko preneseš v digitalne kanale? Potrebni kar precej video meetingov itd. Ljudje smo fizična bitja, ki živimo v fizičnem svetu in tudi naša senzorika je že mnogo let razvita za tako okolje, da ti nekoga vidiš in čutiš - ta del se online precej izgubi.

Podvprašanje je, ali se bodo res vse postavke avtentičnega vodenja lahko pretvorile v digitalne kanale. Fizični stik je potrebno nadoknaditi - ali preko teh nekih AI orodij - ne verjamem v to, ali pogosto teambuildingi, ali se boš enkrat na teden nekje dobil. Če fizičnega dela ni, en človeški faktor precej manjka. Bilo bi povsem drugače, če se ne bi čisto nič dobivali. Gre še za to, da se ti spremeni cel momentum, če ti ni treba iti nekam na šiht, potem sem lahko kjer koli. Tudi zame kot vodjo je ključno, da vidim ljudi in dobim njihov feedback.

Lahko, da se bo do neke mere ohranil, verjetno pa tudi spremenil oziroma se drugače imenoval. Oziroma mislim, da se bo moral prilagoditi na nek način, da se bodo ljudje tudi v živo videli.

Online se veliko izgubi. Lahko bi imeli etape: en mesec online, dva polna tedna offline - motivacija izvajanja nalog je kot sinusna funkcija, na vsake toliko moraš to pognati/poriniti. V teh trenutkih je ključno, da je v živo.

Vir: lastno delo.

Priloga 5: INTERVJU VODJA 4

Vprašanje	Odgovor
Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste? * Kaj počnete? * Kako velika je ekipa, ki jo vodite?	Sem raziskovalka na raziskovalnem inštitutu - vodim enega izmed raziskovalnih centrov. V ekipi nas je 5 (+1 na porodniški). Starost: 42.
Lepo prosim, da nam na kratko opišete stopnjo digitalizacije vašega podjetja: V kakšni meri in kako uporabljate digitalna orodja in procese pri vsakodnevnem delu? * Kakšen delež vaših nalog in komunikacije poteka digitalno v primerjavi z osebno interakcijo? * Katera digitalna orodja (e-pošta, MS Teams itd.) najpogosteje uporabljate pri vsakodnevnom delu? * Ali vaše podjetje omogoča delo na daljavo? Če da, kakšne prakse imate za usklajevanje timskega dela v tem kontekstu?	Delamo veliko od doma. Moje zaposlene so več prisotne na inštitutu kot jaz, ker so bližje Ljubljani. Od orodij uporabljamo: mail, Zoom, Google Drive, interni portal, FB chat.
Glede na svoje znanje in izkušnje, kaj za vas pomeni biti uspešna vodja? Katere značilnosti, veščine in znanja so po vašem mnenju ključna za uspešno in učinkovito vodenje ekipe v digitalnem okolju?	* Uspešna vodja je tista, ki zna v kriznih in težkih situacijah ostati razsodna in ne spravlja ekipe v negotovost. * Sicer se mi pa zdi zelo pomembno, da sliši vsakega posameznega člana ekipe, prepozna njegove kvalitete in vidi, k čemu lahko prispeva. Ve, na kakšen način spodbuditi vsakega posameznika in kdaj. * Kdor ne postavlja sebe v ospredje. * Pušča samoiniciativnost, kreativnost itd. svojih sledilcev.
Lepo vas prosim, da na enem ali več praktičnih primerih predstavite svoj stil vodenja v digitalnem okolju. Se ta razlikuje od vašega vodenja v fizični obliki? Kje vidite, da prihaja do razlik in zakaj menite, da je tako?	Pri digitalnem vodenju/srečevanju mora biti vodja še veliko bolj občutljiv na različne nianse, ker digitalno okolje je drugačno kot v živo. V digitalnem okolju ti lahko gre kakšna stvar mimo, ki ti v živo ne bi ušla oziroma bi jo prej zaznal in reagiral. Digitalno okolje ima super prednosti, po drugi strani pa ima pomanjkljivosti, npr. če tim še ni uigran oziroma če imamo v ekipi novince - v takšnih primerih si ne predstavljam, da bi osebe lahko uvajali oziroma z njimi sodelovali, tega ne vidim kot možnega. Če pa je tim že dobro uigran, se zaposleni poznajo med sabo, pa gre. Vodjina ključna vloga je, da skrbi za ravnotežje med tem, koliko se ekipa srečuje digitalno in kdaj je potrebno, da se srečamo v živo (da na sestanku ni samo govora o projektih, ampak tudi o tem, kako smo, ali se moramo dobiti kaj v živo). Moj stil vodenja: Poskušam biti demokratična - želim slišati ideje in prispevke od vseh, ker smo majhen tim in vsaka ima nekaj, kar lahko doda k uspešnosti, sem zelo povezovalna. V določenih stvareh, ko se je

potrebno odločiti, se potem odločim jaz (na podlagi tega, kar slišim od prej). Nikoli se ne odločim samo na podlagi tega, kar mislim jaz.

Kako bi opisali svoje ključne vrednote in prepričanja kot vodja in kako se te vrednote odražajo v vašem vsakodnevnem delu ter odnosih z ekipo? Kako na izražanje vaših vrednot vpliva digitalno okolje? Kje ste naleteli na izzive?	Timsko delo, spoštovanje, vključevanje vseh (posameznikov in pogledov). Ko se npr. nove stvari pogovarjamo, gradim na dobrem počutju, da se ustvari varno okolje, kjer lahko vsak član tima pove, kar mu pade na pamet. Ne vidim razlik pri sledenju svojih vrednot med digitalno in živo - digitalno mi ni težje. Bolj težko mi je v digitalnem okolju slediti pri kakšnih malenkostih in neverbalni komunikaciji. Mimo grede spregledaš kaj. Kljub temu da smo majhen tim in imaš na zoomu samo 4 okvirčke, vidiš ljudi od pasu navzgor, roke se slabo vidijo itd.
V primerjavi z globalnimi digitalnimi trendi, kako bi ocenili svoje digitalne in tehnološke sposobnosti, pa tudi sposobnosti vaših podrejenih?	Poznam Zoom, po Ms. Teamsih pa se ne znajdem najbolje. Verjamem, da imam tu še veliko rezerve, sploh pri poznavanju raznih kanalov itd. sebi bi dala 2 (od 5). Nekaterim podrejenim bi dala 3, nekaterim pa tudi 4.
Kdaj ste nazadnje zaznali, da se morate prilagoditi ali spremeniti svoj pristop kot vodja? Kaj vas je k temu spodbudilo? Kakšno vlogo igra pri tem stopnja digitalizacije okolja itd.? Kako skrbite za svojo osebno in digitalno rast in razvoj kot vodja in kako podpirate rast in razvoj svojih zaposlenih? Po vaši oceni — kako po znanju in kompetencah sledite globalnim digitalnim trendom?	Vedno se sprašuješ o teh stvareh, sploh pri neoperativnih zadevah (vsebinskih, novih itd.), tu se potem sprašujem. Npr. predolgi sestanki (vedno se je veliko stvari za zmeniti), ampak načeloma, že kakšno leto oziroma leto in pol vsak teden, da se srečamo kar tako operativno oziroma da si povemo, kako smo. To je bilo nekaj novega: redni tedenski in krajši sestanki in to je zelo v redu. V času pandemije se je vse obrnilo na glavo, takrat sem bila na porodniški, ampak, kar so mi poročale zaposlene, je da so se srečevale na sestankih z ugasnjeno kamero - meni je bilo — kaj in kako? Jaz sumim, da šele, ko sem jaz prišla nazaj na delo, da so šele takrat priklopile kamere. Osebnosti rasti kot vodja delam stvari zelo intuitivno, mislim, da imam še veliko rezerve in bi se lahko poglobila v kakšno literaturo. Vedno je tudi pomanjkanje časa. Kar se tiče digitalnih kompetenc, pa bom tudi rekla, da nisem tista, ki bi iskala orodja in jih preizkušala in rekla, dajmo tole probati. Če pa dobim predstavljeno neko zadevo - tole obstaja, potem pa grem in pobrskam. Za vsako spremembo, ki jo želimo uvesti, jo moramo najprej dovoljkrat ponoviti in tukaj po navadi malo zmanjka. Zelo malokrat gremo na usposabljanja zase, po navadi iščemo usposabljanja, ki so vsebinsko blizu temu, s čimer se ukvarjamo. Ne najdemo časa za to.
Kako običajno reagirate na povratne informacije od drugih, zlasti ko so te kritične? Kako se trudite, da bi te povratne informacije obravnavali objektivno in ne dovolili, da čustva vplivajo na vaš odziv?	V primeru, da jaz prejmem povratno informacijo, ki je samo graja, potem tega ne jemljem tako resno - kaj se naj iz tega naučim. Po mojem mnenju mora biti povratna informacija podana konstruktivno, z neko vizijo, kako stvar izboljšati. To pa je seveda zelo težko: dobiti in podati. Če je povratna informacija konstruktivna, o tem absolutno razmislim in če se le da, jo poskušam implementirati (velikokrat take stvari pozabiš).
Kako digitalizirano okolje vpliva na prejemanje in podajanje povratnih informacij?	Absolutno povratna v digitalnem okolju je lahko zelo drugače razumljena, kot če bi jo povedal v živo. Ne glede na to, kako paziš, da bo besedilo pravilno zapisano (v mailu), je možnost, da pride do

* Po katerih kanalih prejimate povratne informacije v digitalnem okolju? * Kako ocenjujete oziroma izluščite njihovo verodostojnost in uporabnost?	napačnega sporočila na drugi strani. Ne vidiš neposrednega odziva. Preko Zooma, če podajaš povratno informacijo nadrejeni/podrejeni, se lahko sama debata veliko hitreje ustavi, kot pa v živo, kjer lahko naprej razvijaš pogovor glede na odziv (čutiš človeka). Lahko več narediš v živo. Pri podajanju povratne informacije podrejeni/nadrejeni je odvisno od osebe, na kakšen način (v živo/digitalno) jih podajajo. Spomnim se ene kolegice, od katere je povratne informacije in vprašanja dobivala preko maila, v živo pa ne. Pri nas je tudi posebna situacija - smo vse skupaj v enem prostoru, če želi nekdo govoriti z mano ali jaz s kom, morava iti v poseben prostor (sejna soba itd.). Največ povratnih informacij in želja ter predlogov po spremembah dobim kot vodja na letnih pogovorih - 1:1, ko je čas namenjen temu, ali na služeni poti (1:1). Drugače pa je podrejenim glede na okoliščine nekatera vprašanja treba zastaviti preko maila.
V digitalnem svetu se je temeljito povečalo število informacij in dostop do njih. Kako uspešno in učinkovito obvladujete količino, kakovost in smer toka podatkov do svojih sledilcev? Kako zagotavljate, da do vaših sledilcev res pride vaš pravi in iskreni odziv na nek problem, kritiko itd.?	Kar se tiče FB profila, nimam posebnega filtra, kaj bom objavila in kaj bodo potem moje podrejene videle (so prijateljice). Kar se tiče FB chat, si dopisujemo med delovnim časom, si podelimo tudi kakšno neumnost, ampak v popoldanskem času pa pisati v službeno skupino, pa že malo premislim, kaj in kdaj res napisati, da ne motim zaposlenih (razen če je res kaj urgentnega). Uporabljam predvsem FB in zelo privatnih zadev in kakšnih smešnic ne objavljam, bolj sledim.
Kakšnega pomena so za vas odnosi med vami in zaposlenimi?	Odnosi so zame zelo pomembni.
Kakšne vrste odnosov s podrejenimi lahko razvijete v digitalnem okolju (stopnja zaupanja, iskrenost itd.) in pa koliko časa za to potrebujete v primerjavi s fizičnimi odnosi?	Zelo odvisno od tega, ali se s sodelavcem v digitalnem okolju srečaš prvič in delaš samo digitalno ali to osebo že prej poznaš. To vidim, da je lahko velika razlika. Nimam te izkušnje, da bi z nekom delala samo digitalno. V digitalnem okolju se veliko stvari in podrobnosti izgubi. Absolutno lahko razvijaš bolj pristen odnos z večjo mero zaupanja, če imaš kombinacijo, kot če imaš samo digitalno. Odnos v digitalnem okolju temelji na nekem zdravem odnosu v živo. Se mi zdi, da se odnosi vzpostavljajo v realnem okolju. Če imaš dobro osnovo in bazo v živo, potem lahko dobro deluješ tudi v digitalnem okolju. Obratno pa nisem čisto prepričana.
Kako odprt je vaš odnos z zaposlenimi v smislu deljenja vaših splošnih in digitalnih prednosti, pomanjkljivosti, ciljev in izzivov? Kako menite, da ta raven odprtosti vpliva na odnose in komunikacijo z vašo ekipo?	V našem centru mislim, da imamo (vsaj upam) to varno okolje, da si res lahko povemo, jaz pa o tem ne vem nič, jaz pa to ne bi, to bi morala res naštudirati itd. Si ena drugi lahko priznamo in lahko povemo, tega pa ne znam. V celotni hiši pa bolj težko.
Kakšne omejitve pri vzpostavitvi pristnih in transparentnih odnosov prinaša digitalno okolje? Kje vidite glavne izzive in zakaj?	V digitalnem okolju: upala bi si trditi, da se mora varna baza vzpostaviti v živo. Bi rekla pa tudi, da je možno to tudi v digitalnem okolju, vendar je za to potrebno več časa, energije, tudi pripravljenosti vseh. Zdrava baza iz fizičnega okolja je zelo pomembna, kako deluješ v digitalnem.

Lahko opišete primer, ko ste se v digitalnem okolju soočili z velikim izzivom ali težavami v svojem vodenju/delu?

* Kako ste pristopili k reševanju situacije? (samozavest)

* Kakšna se vam je na začetku zdela možnost za uspeh? (optimizem)

* Kako (hitro) ste se prilagodili spremembam? (Prožnost)

* Kaj ste naredili za dosega uspeha? (Upanje)

Čeprav tega vprašanja nisva obravnavali neposredno, je iz celotnega intervjuja razvidno, da govorka izkazuje samozavest, optimizem in močno upanje.

Na kakšen način digitalno okolje vpliva na vaš način in odnos do dela? Kako vam lajša oziroma otežuje vaše soočanje z izzivi in težavami?

/

Kako spodbujate in motivirate svoje zaposlene pri doseganju njihovih ciljev ali premagovanju izzivov v digitalnem okolju? Kje vidite razliko z motiviranjem in spodbujanjem zaposlenih v živo?

Imam to srečo, da imam sodelavke, ki so zelo samoiniciativne in samostojne pri delu, ki ga opravljajo. Če pride do kakšnih stvari, ko niso sigurne, kako pa kaj, jih malo spodbudim. Ampak mislim, da nekega posebnega spodbujanja ne potrebujejo. Je tudi odvisno od obdobja v letu in ciklu življenja projekta. So obdobja, ko pridejo rukerji (se veliko stvari prekriva), tukaj pa potrebno spodbujati; kaj najprej, kaj potem, kaj mora biti narejeno odlično in kaj dovolj dobro in tako. Ne vidim razlik med živo in digitalnim okoljem.

Kako v digitalnem okolju uspete pripomoči k zadovoljstvu in zavzetosti svojih podrejenih na delovnem mestu?

Če bi prišlo do velikih nezadovoljstev in težav z motivacijo, mislim, da bi te stvari veliko lažje reševala v živo in osebno (človeka bolje začutiš). V digitalnem okolju pa je to težko narediti neformalno (zaslon je bariera), po mojem je težje.

Na kakšen način spodbujate ustvarjalnost in inovativnost svojih zaposlenih v digitalnem okolju? Kje prihaja do razlik v primerjavi s fizičnim okoljem?

Mogoče je osebno to narediti lažje, ker lahko hitro vzameš flumaster in napišeš idejo na tablo/papir. Tudi digitalna orodja to omogočajo, vendar tega ne poznam in se ne poslužujem. Bolj naravno mi je generirati nove ideje v živo.

Kako ravnate, če ugotovite, da so se določene prakse v vašem timu ali podjetju oddaljile od vaših moralnih ali etičnih standardov? Kako poskrbite, da se takšne situacije rešijo?

V resnici nisem imela takega takega primera, bolj osebne zgodbe, kjer se potem z osebo pogovoriš (mail ali živo) in pred drugimi tega ne izpostavljaš.

Kako se delovanje v skladu s svojimi moralnimi in etičnimi vrednotami in izražanje tega razlikuje v digitalnem okolju v primerjavi s fizičnim (v mislih imam predvsem spletno prisotnost podjetja ali posameznika)?

/

Vam je avtentično vodenje poznano?

Sem že slišala, ampak ne vem nič kaj dosti.

Kaj menite o njem?
Bi glede na najin pogovor do
sedaj rekli, da je avtentično
vodenje prisotno v vašem
podjetju?

(Če govorcu avtentično vodenje
ne bo poznano, bom razložila
malo teorije)
Glede na vse vaše izkušnje in
razumevanje vodenja kot takega
— kaj menite, kakšna je
prihodnost avtentičnega vodenja?
Je to stil vodenja, ki se bo ohranil
na dolgi rok ali bo povsem
izginil?

Mislim, da če si ti avtentičen vodja, se ne moreš precej razlikovati
med enim in drugim okoljem, takšen kot si, si. So potem kakšne
malenkosti in nianse, ki v kakšnem okolju nekje zmanjkajo. Če si ti
v živo avtentičen, ne vidim razloga, zakaj ne bi mogel biti tudi v
digitalnem okolju. Vrednote so tiste, ki so gonilo nekega delovanja.
In če imaš vrednote zdravo postavljene, jih tudi avtomatsko
prenašaš v digitalno okolje.

Pri svojem raziskovalnem delu
sem si zastavila sledečo hipotezo:
Avtentično vodenje v času
digitalizacije ohrani svoje
osnovne elemente
(samozavedanje, samoregulacija,
itd.), njihovo
izražanje/komuniciranje pa je
treba prilagoditi novim
digitalnim medijem in pogojem
ter izzivom, ki jih ustvarjajo.
Se z njo strinjate?

Na to vprašanje je bilo že odgovorjeno v prejšnjem odgovoru.

Vir: lastno delo.

Priloga 6: INTERVJU SLEDILEC 1

Vprašanje	Odgovor
Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste? * Kaj počnete? * Kako velika je ekipa, v kateri delujete?	Zaposlena sem od maja 2020, menjala sem kar nekaj saltov. Delam kot nabavnik, buyer planer. Slovenski del smo 4 iz SI, nekaj sodelavcev tudi v Indiji, delamo pa za pure site v Belgiji, tam pa je še en kup sodelavcev, ki vsi skupaj tvorimo en tim. Pa razparcelirani smo povsod. Osnova nas je v ekipi ene 6-7. Če pa vzamemo širši spekter, pa pridemo na kar krepko številko, na 30 recimo. Stara sem 33 let.
Lepo prosim, da nam na kratko opišete stopnjo digitalizacije vašega podjetja: V kakšni meri in kako uporabljate digitalna orodja in procese pri vašem vsakodnevem delu? * Kakšen delež vaših nalog in komunikacije poteka digitalno v primerjavi z osebno interakcijo? * Katera digitalna orodja (e-pošta, MS Teams itd.) najpogosteje uporabljate pri vsakodnevem delu? * Ali vaše podjetje omogoča delo na daljavo? Če da, kakšne prakse imate za usklajevanje timskega dela v tem kontekstu?	Delamo od doma in v živo. Ko delamo od doma, je osnova mail in Ms. Teams. V večini se najprej poslužujem mailov, ker je mogoče malo lažje slediti in shranjevati informacije. Če pa ne dobimo odgovora preko maila, pa kontaktiram preko Teamsov. To dvojje po veliki večini. Uradna v primerjavi z neuradno komunikacijo: je razlika med tem dvema kanaloma, po mailu pišem bolj uradno/strokovno. Po Teamsih (odvisno seveda, komu pišem), če npr. pišem sodelavcem, jim na Teamse napišem: hitrejša in krajša komunikacija. Teamse redno spremljajo: odvisno, kdaj in odvisno, kdo. Teamsi dopuščajo urgency messages, kjer določiš stopnjo urgentnosti in jim potem piska na npr. 2 min. To se mi zdi tudi dobro.
Kako vi doživljate dobro vodjo? Katere lastnosti, veščine in znanja vodij po vašem mnenju najbolj prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu vodenju vaše ekipe v digitalnem okolju?	Dober vodja za mene je nekdo, ki: * te zna usmeriti, ko npr. prideš do ene točke, ko ne znaš več naprej oziroma ne veš, kako bi nadaljeval. Če ti ne znaš konkretno povedati, kaj je potrebno narediti, da te zna vsaj usmeriti (poskusi pri tisti osebi itd.). To se mi zdi zelo pomembno (kar moja vodja tudi je - bravo). * Dostopen - da se ti vodja javi v nekem času (odvisno, koliko je urgentno), da ti odgovori oziroma vsaj da vedeti, da bo odgovoril, ko bo imel čas. * Dobra komunikacija, na prvem mestu, ker prinese empatičnost, da te zna usmeriti itd. * Da je empatična oseba, se pravi, da lahko razume marsikaj in se zna postaviti v tvojo kožo. Ne vidim neke razlike med v živo in online, ker tudi online nimam nekih zadržkov nekaj povedati. V živo doživiš tudi vaje od človeka, ko ti nekaj poveš. Ravno ta del je potem super, ko se dobimo in se potem tudi nekaj v živo zmenimo. Dobimo malo več feedbacka in komunikacija se razplete in potem pridemo do drugih rešitev. 1 na 1 je drugače kakor preko Teamsov, ne pravim pa, da preko Teamov ne gre. V živo res dobiš celoten občutek in ton glasu in vaje itd. Se kje kdaj kaj narobe razume: v mailu je napisano in imaš čas, da

poskusiš razumeti, kako je nekdo nekaj mislil, preko Teamsov in v živo pa moraš takoj odreagirati.

Lepo vas prosim, da na enem ali več praktičnih primerih predstavite, kakšen stil vodenja ima vaš nadrejeni v digitalnem okolju? Kakšne razlike zaznavate z vodenjem v fizični obliki?	Super. * Zna točno ponastaviti naloge, reče, glej to, pa to, pa to je potrebno narediti. * Ni dvoumna in to mi je všeč, da ti jasno postavi, kaj je potrebno narediti. * Po mojem mnenju mogoče malo preveč mila oseba, bi mogoče kdaj mogla bolj ostro nastopiti. V primerjavi z lanskim letom je že razlika (v smislu, da je napredovala). Malo avtoritete mora biti, v nekem zdravem okviru. * Ko imamo TIR sestanek (2-3x na teden), tam gremo čez vse odprte zadeve, tam se prediskutira vse odprte težave, če potrebuješ kakšno pomoč. Je vedno dostopna, če je kaj kritično njunega, se bo takoj odzvala, ne potrebujem čakati na TIR sestanek čez 2 dni.
Lepo vas prosim, da na enem ali več konkretnih primerih opišete, kako običajno delujete kot podrejeni. Kako se odzivaste na vodjo in kako sodelujete z njim/njo pri nalogah in projektih?	Online vs offline: Rekla bi, da smo vse toliko zabasane, da nima veze, a smo doma ali v živo. Ko nekaj prileti, se slišimo, ne glede na to ali v živo ali preko Teamsov. Se mi pa ne zdi, da bi si v pisarni vzela več časa. Kot pravim, nam je tudi prek Teamsov vedno na voljo. Neke bistvene hude razlike ne vidim.
Kako bi opisali svoje ključne vrednote in prepričanja? Kako te vrednote vplivajo na vaše delo in odnose z vodjo in ekipo? Kako na izražanje vaših vrednot vpliva digitalno okolje? Kje ste naleteli na izzive?	* Prijaznost nič ne stane, to je prvo. Zdi se mi, če človek prijazno dela, dobi tudi prijaznost nazaj. * Odzivnost. * Zelo rada imam, ko vidim Outlook brez neprebranih mailov, da vse preberem, da nimam nič neprebranega. Da probaš biti čim bolj zraven in odziven. * Dobra komunikacija. * Odkritost, to je tudi pomembna lastnost, da si odkrit, če si nekaj zašuštral, da poveš. Priznanje napake je nekaj, kar je dobro, če človek premore.
Katere ključne vrednote in prepričanja zaznate pri svoji vodji v digitalnem okolju in katere v fizičnem okolju?	Digitalno vs živo: ne, sploh pri formalni komunikaciji ne vidim neke razlike med v živo in online (mail). Pri Teamsih pa že mogoče opazim neke razlike, ampak saj pravim, to je odvisno, s kom komuniciram. Prijaznost mislim tudi dostopnost, da npr. če nekaj ni moje delo, ne bom odgovorila this is not my job, ampak ga bom usmerila naprej. Kjer pa smo spet pri dobri komunikaciji.
Ali lahko delite primer(e), ko ste prevzeli vrednote ali prakse od svojega vodje? Katere vrednote oziroma prepričanja so na vas najbolj vplivale in kako se to kaže v vašem delu?	Bi rekla, da sem vse vrednote prinesla že od prej, nič se nisem spreminjala, taka sem in že od štarta tako delam.
V primerjavi z globalnimi digitalnimi trendi — kako bi ocenili svoje digitalne in tehnološke sposobnosti, pa tudi sposobnosti vaših nadrejenih?	Srednje digitalno znanje, ocena 3 (od 5). Zdi se mi, da za svoja leta bi lahko bila veliko bolj digitalizirana. Je pa tudi res, da me to toliko ne zanima. Kar je potrebno, to ja, kar vsak dan uporabljamo. Nadrejena: zelo dobro znanje, opazim razlike med mano in njo. Že pri vseh teh poročilih in Excelih, mi jih mora delati, vidiš to znanje. Ko gledam, kaj ona tam vse skupaj meče in sestavlja, vidim, da je razlika.
Kdaj ste nazadnje zaznali, da se morate prilagoditi ali spremeniti svoj pristop k delu? Kaj vas je k temu spodbudilo?	Vsak dan se malo vprašam, če je moje načelo prijaznosti res pravilno, ker ko se človek trudi in hoče biti prijazen, in pričakuješ, da boš dobil isto, potem pa je na drugi strani oseba, ki tega ne premore, se potem jaz vprašam, ali bi tudi jaz morala tako delati.

Kako skrbite za svojo osebno in digitalno rast in razvoj in kako vas pri tem vodja podpira? Po vaši oceni — kako po znanju in kompetencah sledite globalnim digitalnim trendom?

Kdaj je dejansko nekaj spremenila: pri enem dobavitelju sem videla, da mi ne pošiljajo redno potrditvenih nalogov in sem se odločila enkrat na teden pošiljati opomnike. to sem naredila poleti 2022 (2 leti nazaj), potem je dobavitelj potreboval kakšen mesec, da se je tega navadil in od takrat naprej še vedno to počnem. Iz napak se človek potem nauči, kaj bi lahko spremenila, da bi bilo boljše in lažje za prihodnost. In potem poskušaš to implementirati.

Vsekakor se poskušamo udeležiti vseh izobraževanj, ki so nam na voljo, seveda, če nam čas dopušča. 1 x na leto potem res naredimo vsaj eno izobraževanje (letos je bil to CoPilot). Prej nisem poznala, sedaj pa to preiskujem in iščem in ugotavljam, kaj se da vse narediti.

Vodjina pomoč: Ne spomnim se, da bi nam kdaj kakšno izobraževanje priporočila ali rekla, da moramo iti na njega. Sama od sebe ne, če pa jo me za kaj dotičnega vprašamo, potem pa nam pomaga. Se razvije debata in potem pove, ali bi bilo to OK za nas, bi nam to pomagalo itd. Verjetno zato, ker ve, da smo vsi zabasani.

Kako običajno reagirate na povratne informacije od drugih, zlasti ko so te kritične? Kako se trudite, da bi te povratne informacije obravnavali objektivno in ne dovolili, da čustva vplivajo na vaš odziv?

Objektivno komentirati ni enostavno, vsak naprej pogleda s svojega stališča. Zna najti neko rešitev. je najbolje gledati objektivno. Med digitalnim in v živo ne vidim neke razlike.

Nismo imeli veliko takih primerov. Se pa vedno povežemo preko video klica Ms. Teamsov in se direkt z njo pogovoriš, razložiš. Odreagira v redu. Primer sodelavca, ki dela v Indiji, tam opazim, da manko fizične osebe. Če si ti v živo, lahko rečeš, to pa nisi prav naredil, dajmo paziti na tedenski bazi - preverjati. Če človeka fizično vidiš, dobiš vse te neverbalne informacije in če oseba reče OK, potem mu verjetno lahko verjameš, da bo to res naredil. Osebo boljše in boljši efekt kot pa preko različnih digitalnih kanalov.

Kako vaš nadrejeni običajno reagira na vaše povratne informacije? Bi rekli, da jih vzame v zakup? (primer)

Glede feedback vodje nazaj mi je vseeno ali v živo ali online. Ker itak vem, da bom vodjo videla v živo. Lahko ji napišem preko Teamsov ali pa počakam do četrтка, ko se vidijo. Pri ekipi, ki pa dela ves čas samo online, pa opažam, da je drugače. Manjkajo osebni stiki.

Kako digitalizirano okolje vpliva na prejemanje in podajanje povratnih informacij?

Iskreno bi rekla, da bi morala več truda vlagati v živo kot pa preko digitalnih kanalov. Tudi npr. za uvajanje. Jaz sem se uvajala na daljavo. Na začetku me je skrbelo, kako bo vse skupaj potekalo, če ne bom fizično zraven človeka, ampak meni je bilo potem super. Ugotovila sem, da je to celo boljši način učenja, ker ti Teamsi ponujajo snemanje in podobne stvari. Pri uvajanju samem sem si vse posnela. Ko sem potem kdaj naletela na zagato, sem potem samo še enkrat pogledala posnetek (za tri leta nazaj). Če si fizično na lokaciji in si eno stvar pozabiš napisati, je nikoli več ne boš potem dobil. Jaz sigurno v digitalnem svetu vidim veliko prednosti, mogoče več prednosti kot slabosti.

* Po katerih vseh kanalih prejimate povratne informacije v digitalnem okolju?

* Kako ocenjujete oziroma izluščite njihovo verodostojnost in uporabnost?

V digitalnem svetu se je temeljito povečalo število informacij in dostop do njih. Kako uspešno in učinkovito vaš vodja obvladuje količino, kakovost in smer toka podatkov, ki jih prejmete? Bi rekli, da v digitalnem okolju

/

prejemate iskren odziv vaše vodje na nek problem, kritiko itd.?

Kakšnega pomena so za vas odnosi med vami in vašim nadrejenim?	Ogromen.
Kakšne vrste odnosov z nadrejenimi lahko razvijete v digitalnem okolju (stopnja zaupanja, iskrenost itd.) in koliko časa za to potrebujete v primerjavi s fizičnimi odnosi?	Online in offline ne moremo zgraditi enakega/enako globokega odnosa. Sam odnos je drugače zgraditi na podlagi fizičnega kontakta ali pa samo na podlagi digitalnih kanalov. Tudi občutek, ki ga dobiš, ni isti v živo in preko Teamsov. Odnos v živo se lahko veliko prej zgradi oziroma lahko se zgradi veliko bolj pristen odnos kot pa v živo.
Kako odprt je odnos med vami in vašim vodjem v smislu deljenja vaših in njegovih splošnih in digitalnih prednosti, pomanjkljivosti, ciljev in izzivov? Kako menite, da ta raven odprtosti vpliva na odnose in komunikacijo v vaši ekipi?	Komunikacija je ključna, moja vodja je res dostopna - imamo odprt in iskren odnos, ji lahko vse povem.
Kakšne omejitve pri vzpostavitvi pristnih in transparentnih odnosov prinaša digitalno okolje? Kje vidite glavne izzive in zakaj?	<i>Na to vprašanje je bilo že odgovorjeno v prejšnjem odgovoru.</i>
Lahko opišete primer, ko ste se v digitalnem okolju soočili z velikim izzivom ali težavami v svojem vodenju/delu?	
* Kako ste pristopili k reševanju situacije? (samozavest)	
* Kakšna se vam je na začetku zdela možnost za uspeh? (optimizem)	Sem pozitivna, zagnana, če po tem, ko sama preštudiram, kaj ne razumem, pa pokličem vodjo - komot.
* Kako (hitro) ste se prilagodili spremembam? (Prožnost)	
* Kaj ste naredili za dosega uspeha? (Upanje)	
Na kakšen način digitalno okolje vpliva na vaš način in odnos do dela? Kako vam lajša oziroma otežuje vaše soočanje z izzivi in težavami?	/
Kako vaš vodja prispeva k vaši motivaciji in uspehu? Ali lahko navedete primer, kako vam je pomagal pri doseganju vaših ciljev ali premagovanju izzivov?	Sami se moramo motivirati, nas pa tudi vodja - sploh ko je težko (enkrat sem bila že čisto hin in me je vodja pohvalila. To mi je veliko pomenilo.

Kako bi opisali svoje zadovoljstvo z delovnim okoljem in s podporo, ki jo prejimate od svojega vodje? Ali menite, da vaše zadovoljstvo vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Sem zadovoljna - seveda vpliva. Vidim od kolegov.

Kako pogosto iščete nove in inovativne rešitve za izzive v svojem delu? Kakšen vpliv ima pri tem digitalno okolje (nova orodja, AI, itd.)?

Iščem sama, ni važno, po kakšnem kanalu - važno je, kdo je na drugi strani. Sem kreativna, kolikor mi to okolje dopušča. Vodja me pri tem podpira - gre za sodelovanje z vseh strani.

Ali vam vodja nudi podporo pri izražanju, razvijanju in izvajanju vaših ustvarjalnih idej? Če ja, kako to izgleda v digitaliziranem okolju v primerjavi s fizičnim okoljem?

Kako bi opisali voditeljeve odločitve v situacijah, kjer so bile vpletene moralne dileme? Ali menite, da so bile te odločitve poštene in etične?

Nismo imeli.

Vam je avtentično vodenje poznano?

Kaj o njem menite?

Nismo imeli.

Glede na najin pogovor do sedaj bi rekli, da je avtentično vodenje prisotno v vašem podjetju?

Pri mojem raziskovalnem delu sem si zastavila sledečo hipotezo:

Avtentično vodenje v času digitalizacije ohrani svoje osnovne elemente (samozavedanje, samoregulacija, itd), njihovo izražanje/komuniciranje pa je treba prilagoditi novim digitalnim medijem in pogojem ter izzivom, ki jih ustvarjajo.

Ne poznam.

Se z njo strinjate?

Vir: lastno delo.

Priloga 7: INTERVJU SLEDILEC 2

Vprašanje	Odgovor
Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste? * Kaj počnete? * Kako velika je ekipa, v kateri delujete?	Jaz delam za dve podjetji. Primarno podjetje je spletna prodaja, tukaj sem zaposlena samo jaz. Vse lahko delam sama (dela veliko - tudi ponoči). Pomagam svojemu šefu, pa tudi še pri drugem podjetju, z različnimi financami itd. Imava veliko komunikacije preko spleta. Ne delam veliko v pisarni, ker prvič: nimam svoje pisarne (imamo prostor samo za dva), drugič: vožnja mi vzame 2 uri in pri delu, ki ga imam, si ne morem privoščiti, da bi se še vozila tako dolgo.
Lepo prosim, da nam na kratko opišete stopnjo digitalizacije vašega podjetja: V kakšni meri in kako uporabljate digitalna orodja in procese pri vašem vsakodnevem delu? * Kakšen delež vaših nalog in komunikacije poteka digitalno v primerjavi z osebno interakcijo? * Katera digitalna orodja (e-pošta, MS Teams itd.) najpogosteje uporabljate pri vsakodnevem delu? * Ali vaše podjetje omogoča delo na daljavo? Če da, kakšne prakse imate za usklajevanje timskega dela v tem kontekstu?	Podjetje ima različne stranke iz tujine in z njimi sodelujemo vse preko Slacka, Teamsov in maila. Nekatere stranke tudi nikoli ne pridejo v pisarno. Nekatere stvari se pogovarjamo preko mailov (pomembne stvari, ki morajo biti nekje napisane). Primarna komunikacija z našimi strankami pa je Slack (se komunikacija po določenem času briše). Stranke nas lahko pokličejo tudi po telefonu, vendar se tega res hočemo izogibati. V primeru večjega problema se slišimo po telefonu in je potem tudi sestanek v živo. S šefom največ komunicirava po Skypu. Zato ker sem pri tej firmi že 14-15 let in takrat ni bilo veliko opcij in zdaj imava to. Za interne projekte uporabljamo pa Udu - project manager. Imamo tudi indijske programerje in se preko Udu in Skypa z njimi pogovarjamo.
Kako vi doživljate dobro vodjo? Katere lastnosti, veščine in znanja vodij po vašem mnenju najbolj prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu vodenju vaše ekipe v digitalnem okolju?	Dober vodja je zame nekdo: * Ki prepozna kvalitete posameznika in mu nato prepusti, da te zadeve sam dela tako, kot je treba (zaupanje);* tudi kdaj popusti (ne da je vedno, ker sem jaz tako rekel, ampak o, ja, mogoče bi bilo pa res tako mogoče boljše). * Pušča svobodo in zaupanje, da ne potrebujem odgovarjati za vsako stvar - sem bila na malici 1 uro, pa kaj potem. Da je vodji bolj pomembno, da so stvari narejene in dobro narejene in da ne teži, koliko časa si zdaj ti se premikal, da si to delal. Enkrat mi je šef rekel, da on ve, da realno učinkovito ene 6 ur na dan delam, če, ampak saj je v redu. Ne pričakuje več kot 6 ur učinkovitega dela. * Pri kateremu ne potrebuješ paziti, kaj govoriš (odprta komunikacija). Da šef spozna zaposlenega in si ne jemlje osebno, če nekdo nekaj blekne, ve, da sem brez filtra. Da sem lahko takšna, kot sem (isti človek kot doma) in zato sme sproščena in zato lahko normalno delam. Da sem lahko taka, kot sem - avtentična. Mikromanagement mi ne odgovarja. Sedaj govorim lastnosti, zakaj sem jaz še pri tej firmi (lastnosti mojega šefa). Definitivno mora biti preko digitalnih kanalov vodja zelo organiziran. Ko si v živo, že s tem, ko človeka vidiš, se spomniš, o, a si naredil tisto nalogo itd. Če pa ti delaš od doma, ti vidiš usrano

kuhinjo in da v hladilniku ni salame. Hitreje kaj pozabiš. Šef mora tudi malo preverjati, kaj kdo dela (sploh če je kolektiv velik). Šef je lepo, da ti zaupa, vseeno pa mora stvari vedeti (voditi neko evidenco, kaj se je naredilo in kaj ne itd.). Še posebej, če potrebuješ njegovo pomoč - mora biti tudi on organiziran, da potem on ne pozabi, kje, kdaj in kako ti mora pomagati oziroma da te spomni. Organiziranost in on top of everything (pregled nad vsem) - to je za digital zelo ključno.

Lepo vas prosim, da na enem ali več praktičnih primerih predstavite, kakšen stil vodenja ima vaš nadrejeni v digitalnem okolju? Kakšne razlike zaznavate z vodenjem v fizični obliki?

Preko digitala si upa zljajati in biti nesramen, medtem ko v živo pa ne - je vedno prijazen. Preko digitala mi sporočila pošilja tudi izven delovnega časa, kar pa se mi ne zdi ok. Na Skypu se zelo zabriše ta meja, kdaj in kje si dosegljiv. Tudi sama zvečer pišem šefu - ni meje, se čisto zabriše.

Lepo vas prosim, da na enem ali več konkretnih primerih opišete, kako običajno delujete kot podrejeni. Kako se odzivete na vodjo in kako sodelujete z njim/njo pri nalogah in projektih?

V živo smo imeli zelo dolge tedenske sestaneke, kjer smo na koncu morali še vse to zapisati, to mi je pri digitalu bolj všeč, se takoj napiše in bolj organizirano. Boljše je, če se naloge napiše preko Skypa ali maila, si naloge obkljukaš in je to to. Za malenkosti je pa lažje v živo, greš v sosednjo pisarno in poveš, kaj je potrebno narediti in je potem že narejeno. Preko online pa kdaj dobim preko Skypa, tole je potrebno nujno narediti, jaz pa sem na govorilnih urah.

Kako bi opisali svoje ključne vrednote in prepričanja? Kako te vrednote vplivajo na vaše delo in odnose z vodjo in ekipo? Kako na izražanje vaših vrednot vpliva digitalno okolje? Kje ste naleteli na izzive?

Recimo:

* Ne lažem.

* Odprta komunikacija - velikokrat lahko povem, kar koli si mislim: da se počutim dovolj varno, da lahko povem, mislim pa, da bo tale projekt drek, saj utemeljiš, mi je pomembno, da me nekdo posluša in upošteva.

* Spoštovanje (sem doživela dvakrat, da so se name drli na šihlu).

* Enakopravnost - da smo vsi enaki, do vseh se enako obnašamo, če je gužva, ne glede na to, a si direktor, prosim, krono dol z glave in pojdi tudi ti pakirat.

Katere ključne vrednote in prepričanja zaznate pri svoji vodji v digitalnem okolju in katere v fizičnem okolju?

Dobivam isti odnos, kot ga imam do drugih, tudi nazaj: Od začetka je nekaj, kar sem bolj jaz, potem se ljudje, s katerimi delam, navadijo in so bolj odprti kot na začetku.

Ali lahko delite primer(e), ko ste prevzeli vrednote ali prakse od svojega vodje? Katere vrednote oziroma prepričanja so na vas najbolj vplivale in kako se to kaže v vašem delu?

V primerjavi z globalnimi digitalnimi trendi — kako bi ocenili svoje digitalne in tehnološke sposobnosti, pa tudi sposobnosti vaših nadrejenih?

Nobene stvari ne obvladam v nullo, nisem ekspert za nič. Ampak sem pa že ekspert v tem, kako hitro pogooglat, da najdem tisto, kar potrebujem. Excel lahko naredim ne vem kakšno tabelo, ki bo sama ven izločila. Na pamet ne vem teh formul, vem pa točno, kje jih bom dobila. Zelo hitro najdem in razumem, kaj je potrebno. Če česa ne znam, bom poskusila sama narediti, ne bom vprašala nekoga drugega.

Vodja: programersko je zelo podkovan in se lahko po pomoč obrnem na njega.

Kdaj ste nazadnje zaznali, da se morate prilagoditi ali spremeniti

Pred kratkim (14 dni nazaj) sem si naredila eno novo mapo na mailu - NUJNO. Ves čas iščem, da si lahko nekaj olajšam. Kar bi

svoj pristop k delu? Kaj vas je k temu spodbudilo? Kako skrbite za svojo osebno in digitalno rast in razvoj in kako vas pri tem vodja podpira? Po vaši oceni — kako po znanju in kompetencah sledite globalnim digitalnim trendom?	najbolj potrebovala pri tem delu, bi bila neka struktura. Izobraževanja: veliko sama iščem po internetu, šef pa nas pošilja na izobraževanja, kamor sami hočemo iti. Prej ko nas je bilo več, smo se same uskladile, kam bi katera šla - različne teme. Predvsem pa moramo zbirati neplačljive delavnice, kar potem ni nikoli toliko dobro. Sama se izobražujem na več področjih: npr. kripto valute (sama sem si plačala par stvari v tej smeri, poslušala podkaste itd.), ker sem pričakovala, da bodo kripto valute prej prišle v vsakdanjik - način plačevanja.
Kako običajno reagirate na povratne informacije od drugih, zlasti ko so te kritične? Kako se trudite, da bi te povratne informacije obravnavali objektivno in ne dovolili, da čustva vplivajo na vaš odziv? Kako vaš nadrejeni običajno reagira na vaše povratne informacije? Bi rekli, da jih vzame v zakup? (primer)	Pri digitalnem kanalu nikoli za res ne veš, kako je nekaj zares mišljeno. Se mi je že velikokrat zgodilo, da sem po prebranem dojela nekaj, ko pa sem v živo pogovarjala o tem, sem videla, da sem narobe razumela. Dejstvo je, da po mailu pišem v slovnično pravilni slovenščini ali angleščini. Po Skypu pišem to, kar govorim, brez ločil itd. - bolj pogovorno. Ko se pogovarjava po Skypu, se ogromnokrat narobe razume, kaj želi kdo povedati. V živo ne prihaja do teh napak (že po tonu glasu, mimiki itd., veš, za kaj gre). V živo pa je težko normalno (objektivno) odreagirati v tisti sekundi, če slišiš nekaj, kar ti ni všeč. Online imaš čas, da objektivno pogledaš. Odziv šefa na povratne informacije: pri nas je bolj skozi eno uho noter, skozi drugo ven. Ker nismo ves čas skupaj in ne moreš težiti. Da bi pa ves čas pisal, pa tudi ne gre. Preko digitalnih kanalov je, če npr. večino komunikacije ves čas poteka preko Skypa, potem pa ti odziv napišeš preko maila (se pravi po nekem neobičajnem kanalu), potem to ni toliko spregledano. Če pa v istem kanalu, kjer ves čas poteka komunikacija, pa je velikokrat spregledano. Napišem deset alinej, dobim odgovor na dve, ker ni časa, ker je nekdo na hitro prebral itd. Če pa si v živo, je nekdo tistih pet minut res s tabo in prisoten in mora odgovoriti na vprašanja. V živo je bolj učinkovito.
Kako digitalizirano okolje vpliva na prejetje in podajanje povratnih informacij? * Po katerih vseh kanalih prejemate povratne informacije v digitalnem okolju? * Kako ocenjujete oziroma izluščite njihovo verodostojnost in uporabnost?	<i>Na to vprašanje je bilo že odgovorjeno v prejšnjem odgovoru.</i>
V digitalnem svetu se je temeljito povečalo število informacij in dostop do njih. Kako uspešno in učinkovito vaš vodja obvladuje količino, kakovost in smer toka podatkov, ki jih prejmete? Bi rekli, da v digitalnem okolju prejemate iskren odziv vaše vodje na nek problem, kritiko itd.?	/

Kakšnega pomena so za vas odnosi med vami in vašim nadrejenim?	Mi je pomembno, da imam dober odnos s svojim nadrejenim.
Kakšne vrste odnosov z nadrejenimi lahko razvijete v digitalnem okolju (stopnja zaupanja, iskrenost itd.) in koliko časa za to potrebujete v primerjavi s fizičnimi odnosi?	Midva sva v resnici šele začela imeti dober odnos s tem digitalnim okoljem. Prej ko smo bili mi ves čas v pisarni, več od tega živijo in dolgočasnega sestanka ni bilo. Ni bilo izmenjave neprofesionalne vsebine (na Bledu je super tole) - to sedaj je. Komunikacija in odnosi v živo mojemu šefu ne grejo.
Kako odprt je odnos med vami in vašim vodjem v smislu deljenja vaših in njegovih splošnih in digitalnih prednosti, pomanjkljivosti, ciljev in izzivov? Kako menite, da ta raven odprtosti vpliva na odnose in komunikacijo v vaši ekipi?	* Odprta komunikacija - velikokrat lahko povem, kar koli si mislim: da se počutim dovolj varno, da lahko povem, mislim pa, da bo tale projekt drek, saj utemeljiš, mi je pomembno, da me nekdo posluša in upošteva. Dobivam isti odnos, kot ga imam do drugih, tudi nazaj: Od začetka je nekaj, kar sem bolj jaz, potem se ljudje, s katerimi delam, navadijo in so bolj odprti kot na začetku.
Kakšne omejitve pri vzpostavitvi pristnih in transparentnih odnosov prinaša digitalno okolje? Kje vidite glavne izzive in zakaj?	V živo vs online: online stvar, preden pošljem, še kdaj preberem in popravim, v živo pa povem, kar mi prvo pade na pamet. Na dnevni bazi je isto, se isto pogovarjam s šefom po obeh kanalih. S kletvicami itd. Ko gre pa nekaj zares, ko se nekaj zlaja, ko te nekaj prizadene, takrat online napišeš zelo, pa malo predihaš, zbrišeš in olepšaš stvari.
Lahko opišete primer, ko ste se v digitalnem okolju soočili z velikim izzivom ali težavami v svojem vodenju/delu? * Kako ste pristopili k reševanju situacije? (samozavest) * Kakšna se vam je na začetku zdela možnost za uspeh? (optimizem) * Kako (hitro) ste se prilagodili spremembam? (Prožnost) * Kaj ste naredili za dosega uspeha? (Upanje)	Odneham ne, nekaj probamo, potem pa vidimo, ali za nekaj res nisem ali pa najdem rešitev. Ogromno stvari se lahko naučim in zaštekam. Vem, kaj so moji minusi. Npr. oblikovanje, vem, kako mora zgledati banner (kakšne barve itd.), sem poskusila in mi to res ne gre. Se učim in poskušam, ampak ne bom šla z glavo čez zid. Uspeh: Poskusimo, potem pa bomo videli. Ker smo se z zunanjimi izvajalci že velikokrat opekli, smo dali denar, potem pa ni bilo nekega uspeha, smo malo izgubili pogum, da kar damo vse, česar ne znamo, neki zunanji agenciji.
Na kakšen način digitalno okolje vpliva na vaš način in odnos do dela? Kako vam lajša oziroma otežuje vaše soočanje z izzivi in težavami?	/
Kako vaš vodja prispeva k vaši motivaciji in uspehu? Ali lahko navedete primer, kako vam je pomagal pri doseganju vaših ciljev ali premagovanju izzivov?	Vodja me ne motivira za delo. Vem, kaj imam za narediti, vem, kaj bi bilo bolj in kaj bi bilo lažje in mu potem povem, kaj bi lahko. Potem pripravi rešitev in jo uporabim. Res me motivira to, da ko ugotovim, kaj mi gre res na živce in kako bi to boljše funkcioniralo, potem vem, da lahko rečem njemu in bo zrihtal. Inicijativa mora priti z moje strani, potem pa me šef podpre.

Kako bi opisali svoje zadovoljstvo z delovnim okoljem in s podporo, ki jo prejimate od svojega vodje? Ali menite, da vaše zadovoljstvo vpliva na vašo zavzetost pri delu?	To je predvsem od vsakega posameznika odvisno. Jaz imam trenutno dva majhna otroke in mi je v življenju trenutno pomembna fleksibilnost, svoboda. Ne počutim se posebno v tem podjetju, plača ni to, kar bi hotela v življenju doseči, vendar mi paše ta svoboda trenutno in da lahko povem, kar si mislim. Sem precej zadovoljna na tem šihitu. Zavzetost za delo: ker imam veliko svobode, vem, da se ji moram kdaj odpovedati in narediti to, kar mora biti narejeno. Če sem dva dni gledala Netflix, bom potem danes delala ponoči, da naredim to, kar je potrebno.
Kako pogosto iščete nove in inovativne rešitve za izzive v svojem delu? Kakšen vpliv ima pri tem digitalno okolje (nova orodja, AI, itd.)? Ali vam vodja nudi podporo pri izražanju, razvijanju in izvajanju vaših ustvarjalnih idej? Če ja, kako to izgleda v digitaliziranem okolju v primerjavi s fizičnim okoljem?	Pod motivacijo.
Kako bi opisali voditeljeve odločitve v situacijah, kjer so bile vpletene moralne dileme? Ali menite, da so bile te odločitve poštene in etične?	/
Vam je avtentično vodenje poznano? Kaj o njem menite? Glede na najin pogovor do sedaj bi rekli, da je avtentično vodenje prisotno v vašem podjetju?	Nismo imeli.
Pri mojem raziskovalnem delu sem si zastavila sledečo hipotezo: Avtentično vodenje v času digitalizacije ohrani svoje osnovne elemente (samozavedanje, samoregulacija, itd), njihovo izražanje/komuniciranje pa je treba prilagoditi novim digitalnim medijem in pogojem ter izzivom, ki jih ustvarjajo. Se z njo strinjate?	Ni mi znano.
Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste?	Problem je tukaj, da ti vedno v življenju igraš več vlog, tudi na šihitu imaš eno. Ko si ti doma, v varnem zavetju svojega doma, si drugačen, kakor če si v živo na šihitu. V sami biti (vrednote) se ti

* Kaj počnete?

* Kako velika je ekipa, v kateri delujete?

nikoli ne spremeniš, ampak sam nastop je pa vseeno drugačen. Če se doma pogovarjam z nekom, sem drugačna, če se pogovarjam po telefonu - drugačna sem. Še vedno sem direktna po vseh kanalih, vendar so odzivi malo drugačni glede na kanal. Povsod ni potreben hiter odziv, lahko razmislim, mogoče si doma manj živčen in si manj osebno jemlješ (ker si samo nekje nekaj prebral). Če ti gre res nekaj na živce, bi mogoče v pisarni nekoga res kar odpustil, nakuril. Če pa napišeš, kdor piše, dvakrat bere), potem vidiš, da mogoče ni tako hudo. Online po eni strani nisi tako zelo pristne, po drugi strani pa mogoče malo bolj, ker lahko umirjeno poveš, kar misliš.

Vir: lastno delo.

Priloga 8: INTERVJU SLEDILEC 3

Vprašanje	Odgovor
Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste? * Kaj počnete? * Kako velika je ekipa, v kateri delujete?	Stara sem 29 let in imam diplomu iz marketinga, po diplomi pa delam še poslovanje in organizacijo. Naša ekipa je majhna, v njej smo štirje: šef, jaz, ki sem redno zaposlena, in še dve študentki: ena je ves čas remote (v IT študira), je imela samo uvajanje v živo, druga pa je v SI in je malo tukaj, malo pa na faksu. Sem aktiven človek, poleg športa in študija še tečem, hodim v fitnes, hodim v hribe itd.
Lepo prosim, da nam na kratko opišete stopnjo digitalizacije vašega podjetja: V kakšni meri in kako uporabljate digitalna orodja in procese pri vašem vsakodnevem delu? * Kakšen delež vaših nalog in komunikacije poteka digitalno v primerjavi z osebno interakcijo? * Katera digitalna orodja (e-pošta, MS Teams itd.) najpogosteje uporabljate pri vsakodnevem delu? * Ali vaše podjetje omogoča delo na daljavo? Če da, kakšne prakse imate za usklajevanje timskega dela v tem kontekstu?	Vse stvari delamo digitalno (smo e-commerce podjetje in imamo storitve), to, kar je, je pri nas vse digitalizirano. Pogovarjamo se preko Slacka. Vse dokumente imamo v oblaku in tam vse delamo. Spletno stran imamo. Vse je digitalizirano. Interna komunikacija preko Slacka, mail tudi, ampak predvsem z določenimi službami, računovodstvo, TLS - firma, ki nam ureja Transporte iz Kitajske. Glavni kanal je Slack.
Kako vi doživljate dobro vodjo? Katere lastnosti, veščine in znanja vodij po vašem mnenju najbolj prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu vodenju vaše ekipe v digitalnem okolju?	Jaz bi rekla, da je to človek, ki: * ti pusti, da rasteš znotraj podjetja, vodja, ki ti pomaga, da rasteš, te spoštuje; * ima avtoriteto; * te spodbuja; * gleda na to, da si nagrajen in plačan za svoje delo; * da ti pride nasproti (jaz, ko še študiram, mi reče ok, ni potrebno, če maš jutri to in to); V bistvu je tak moj vodja. V digitalnem: * dobra komunikacija je ključna za remote, da ti vodja zna povedati, to in to moraš narediti in da ti pove na tak način, da razumeš. Da je vodja odziven. * Da ti zaupa, da ve, da ti lahko delaš od doma in bo narejeno.
Lepo vas prosim, da na enem ali več praktičnih primerih predstavite, kakšen stil vodenja ima vaš nadrejeni v digitalnem okolju? Kakšne razlike zaznavate z vodenjem v fizični obliki?	Prvi del odgovorila že s prejšnjim. Ne poznam nobene razlike med vodenjem mojega šefa v živo ali online. Se ves čas slišimo (Slack, se pokličemo) ne glede na to, a smo v živo ali od doma. Mogoče mi v živo mimogrede da kakšno nalogo za narediti (kar reče čez mizo), če sem pa doma, mi pa, a lahko še to in še to in še to. Je bolj to pa to moraš danes narediti. V živo se lažje zmenimo za kakšno krizo, kdo bo kaj.
Lepo vas prosim, da na enem ali	

več konkretnih primerih opišete, kako običajno delujete kot podrejeni. Kako se odzivite na vodjo in kako sodelujete z njim/njo pri nalogah in projektih?

Sem sem prišla brez izkušenj. Najprej sem bila kot support pri komunikaciji s strankami (kar še zdaj zelo rada počnem), če mi ostaja čas. Zelo hitro najdem delo in vprašam, ali lahko to naredim. Čim prej se odzovem, kolikor se da. Sem deklara za vse, veliko stvari me zanima, veliko stvari se naučim. Zato pa lahko delamo tako različne stvari hkrati in preskakujem med taski.

Kako bi opisali svoje ključne vrednote in prepričanja? Kako te vrednote vplivajo na vaše delo in odnose z vodjo in ekipo? Kako na izražanje vaših vrednot vpliva digitalno okolje? Kje ste naleteli na izzive?

- * Samoiniciativnost, da najdem delo sama, da sama najdem odgovor, ne, da ves čas sprašujem nekoga.
- * Samozavest, da se lahko s strankami pogovarjam, lahko vodim svoje projekte.
- * Rast, da se tekom dela veliko naučim, začela sem na supportu, sedaj pa sem povsod, logistika, marketing itd. – učenje.

Katere ključne vrednote in prepričanja zaznate pri svoji vodji v digitalnem okolju in katere v fizičnem okolju?

Vodja vrednote: bi rekla, da je hiter pri reševanju problemov, da zelo samozavestno odreagira, zna človeka umiriti, ima veliko znanj in ga zna deliti. Ve, kako človeka navdušiti za to, da se nečesa loti, česar prej ni delal. Primer - sama sem začela dizajnirati koščke za sestavljanke.

Ali lahko delite primer(e), ko ste prevzeli vrednote ali prakse od svojega vodje? Katere vrednote oziroma prepričanja so na vas najbolj vplivale in kako se to kaže v vašem delu?

V primerjavi z globalnimi digitalnimi trendi — kako bi ocenili svoje digitalne in tehnološke sposobnosti, pa tudi sposobnosti vaših nadrejenih?

Bi rekla, da imam kar visoke digitalne sposobnosti. Tudi če na začetku nimamo nekega odgovora, imamo splet in najdemo rešitev. Znam uporabljati veliko orodij in se hitro naučim. Sem mlajša generacija, nisem generacija mojih staršev, ki znata do neke mere nekaj uporabljati, ne pa vsega, se mi zdi, smo mlajše generacije veliko več na spletu in veliko bolj digitalno usmerjeni. Ni nam težko se znajti digitalno.

Kdaj ste nazadnje zaznali, da se morate prilagoditi ali spremeniti svoj pristop k delu? Kaj vas je k temu spodbudilo?

Ko sem začela delati oziroma kakšne pol leta po tem (1,5 leta nazaj), ker pred tem nisem uporabljala nekih spletnih orodij. Potem pa me je to veliko različnih taskov in usklajevanje malo prisililo, da sem se začela na drugačen način organizirati, da si zapišem itd.

Kako skrbite za svojo osebno in digitalno rast in razvoj in kako vas pri tem vodja podpira? Po vaši oceni — kako po znanju in kompetencah sledite globalnim digitalnim trendom?

Sama: delovno okolje že samo me spodbuja, da se ves časa nekaj učim, spremljam pa tudi Corsera ali Skill shari, tam je nekaj videov in courssov, ki jih potem sama pogledam. Na marketinškem področju si dovolj gledam in berem.
Šef: Zna dobro predajati informacije: tukaj je zelo dobro predavanje iz marketinga, bi želela poslušati. Če najde kakšne dobre course, nam jih pošlje naprej in vpraša, če bi katera šla.

Kako običajno reagirate na povratne informacije od drugih, zlasti ko so te kritične? Kako se trudite, da bi te povratne informacije obravnavali objektivno in ne dovolili, da čustva vplivajo na vaš odziv?

Se mi zdi, da feedback je vedno dobronameran in če je podan na nek spoštljiv način, se iz tega lahko vedno nekaj naučiš. Pri vsaki situaciji ne bom reagirala burno, se pa iz vsake take situacije potem nekaj naučiš. Poskušam rasti čez te feedbacke.

Digitalno vs online: ni razlike, tudi če je napisano, odziv je vedno spoštljiv.

Kako vaš nadrejeni običajno reagira na vaše povratne informacije? Bi rekli, da jih vzame v zakup? (primer)	Šef: Ne vem, imava sestanke na teh letnih/kvartalnih pogovorih, vendar nikoli do sedaj nisem še mogla dati nekega negativnega feedbacka. Zadovoljna sem s svojim delom in timom. Se mi zdi, da vedno zelo v redu sprejme kritiko oziroma Feedback, kakršen koli že je - smo pozitivni. Kritika vedno prileti na plodna tla. Ne reagira negativno in popravlja, če je potrebno.
Kako digitalizirano okolje vpliva na prejemanje in podajanje povratnih informacij? * Po katerih vseh kanalih prejimate povratne informacije v digitalnem okolju? * Kako ocenjujete oziroma izluščite njihovo verodostojnost in uporabnost?	Se mi zdi, da če imaš nek mail in moraš na njega odpisati (pripomba stranke), še vseeno imaš čas, da v miru razmisliš in pripraviš odgovor - online ti to omogoča. V živo pa zna biti malo problem, če pride nekdo z negativnim odnosom in mu moraš potem ti takoj odgovoriti. V živo moraš takoj v tistem trenutku tudi emocionalno reagirati, online ni potrebno.
V digitalnem svetu se je temeljito povečalo število informacij in dostop do njih. Kako uspešno in učinkovito vaš vodja obvladuje količino, kakovost in smer toka podatkov, ki jih prejmete? Bi rekli, da v digitalnem okolju prejimate iskren odziv vaše vodje na nek problem, kritiko itd.?	/
Kakšnega pomena so za vas odnosi med vami in vašim nadrejenim?	Velikega pomena, če smo dovolj povezani in če se dobro razumemo, je potem lažje delati. Da ni trenj in miskomunikacije. Tudi ko iščemo študente, iščemo kulturni fit (odnos tak, kot mora biti). Lahko rečeš, da si med sabo kolega in ne samo sodelavec.
Kakšne vrste odnosov z nadrejenimi lahko razvijete v digitalnem okolju (stopnja zaupanja, iskrenost itd.) in koliko časa za to potrebujete v primerjavi s fizičnimi odnosi?	Zna biti drugače. Online velikokrat nimamo iste komunikacije - nekateri uporabljajo veliko smailjev in takoj veš, kaj si misli, nekdo pa bo napisal brez vsega in ne veš ravno, kako misli. Na račun tega tudi ne veš dobro, kje si z odnosom, ali temu človeku lahko zaupaš, ali ne. V živo se usedeš na kavo in poklepetaš. Če bi se zelo klicali itd., bi mogoče bilo lažje online. Je razlika z nekom, ki je online, ne poglobiš tako zelo odnosa kot v živo, še vseeno pa je mogoče imeti nek v redu odnos tudi online. Online se nek odnos počasneje razvije kot v živo, sploh če človeka ne poznaš od prej, ne veš, kdo je, kako sodelovati z njim itd. V online komunikaciji zmanjkajo te odmorčki in kavice, kjer se pogovarjaš še kaj drugega.
Kako odprt je odnos med vami in vašim vodjem v smislu deljenja vaših in njegovih splošnih in digitalnih prednosti, pomanjkljivosti, ciljev in izzivov? Kako menite, da ta raven odprtosti vpliva na odnose in komunikacijo v vaši ekipi?	Imava zelo odprt odnos. Je zelo pomembno, da imamo tak odnos, ker se ves čas tudi res vsi nekaj učimo. On ne bo vsega znal in jaz ne bom vsega znala, on mi preda nekaj informacij. Skupaj iščemo kakšne informacije, to daje okolju tudi to sproščenost, da nihče nikogar ne drži, ej, to pa moraš vedeti itd.

Kakšne omejitve pri vzpostavitvi pristnih in transparentnih odnosov prinaša digitalno okolje? Kje vidite glavne izzive in zakaj?

Online bi človek prej napisal, da nečesa ne zna, kot pa rekel v živo. Pri nas smo odprti in si direkt povemo. Marsikdo bi lahko tudi prej vprašal online kot pa v pisarni.

Lahko opišete primer, ko ste se v digitalnem okolju soočili z velikim izzivom ali težavami v svojem vodenju/delu?

* Kako ste pristopili k reševanju situacije? (samozavest)

* Kakšna se vam je na začetku zdela možnost za uspeh? (optimizem)

* Kako (hitro) ste se prilagodili spremembam? (Prožnost)

* Kaj ste naredili za dosega uspeha? (Upanje)

Po navadi, če ne vem, kako se lotiti nove naloge, sem še vseeno samozavestna, da jo bom naredila. Tudi če prej nisem iz tega področja kaj veliko delala. Veliko se obračam na splet in tam poiščem. ChatGPT nam res veliko pomaga, tudi kakšno razpredelnico uredi itd. — je zaradi tega veliko lažje. Če mi res ne gre, potem raziskujem še druga orodja, kaj preberem, koga drugega s tega področja vprašam. Do sedaj, kar je bilo takega, mi je še vedno ratalo in sem prišla do neke rešitve. Hitro se prilagodim na spremembe. Mi ne predstavljajo ovir. Ko prideš v novo okolje, se moraš najprej z ljudmi zaštekati, potem pa stvari, ki jih ne znaš, moraš tako in tako raziskati. Se prilagodiš temu.

Na kakšen način digitalno okolje vpliva na vaš način in odnos do dela? Kako vam lajša oziroma otežuje vaše soočanje z izzivi in težavami?

Fino mi je, da je delo digitalno, ker je lahko tudi bolj organizirano, kot če bi bilo vse v živo. Fajn mi je kar koli delati na spletu, na orodjih, ki jih imamo. Če česar koli ne veš, se spotoma naučiš in je to neka stvar, ki ti zelo olajša delo. Ne glede na to, kaj delaš. Delo od doma mi paše, oziroma paše mi, da si lahko zbiram, kje bom, da si lahko temu prilagodim tudi popoldanske plane. Veliko sem v pisarni, ker sem tukaj produktivnejša - sem v res delovnem okolju. Doma sem za kuhinjsko mizo. Fino mi je delo od doma vsaj enkrat na teden, da se zbudim kasneje. Kar se pa komunikacije tiče, smo pa ves čas v stiku ali v živo ali online.

Kako vaš vodja prispeva k vaši motivaciji in uspehu? Ali lahko navedete primer, kako vam je pomagal pri doseganju vaših ciljev ali premagovanju izzivov?

Se mi zdi, da ko delaš nekaj, kar ti je všeč, se mi zdi, da imaš veliko motivacije, je prisotna nekaj notranja motivacija. Če rasteš čez delo in se soočaš ves čas z novimi izzivi, je to zame motivacija, da vstanem in se potem res lotim nekega projekta. Če sem v pisarni, tudi šef prispeva k motivaciji, če ne drugega z nagrajevanji, dobro plačo, s tem, da imamo team buildinge - se mi zdi, da tudi on res prispeva.

V slabih trenutkih dobim podporo šefa, neko pozitivno besedo z njegove strani in s strani sodelavk. Da na koncu vidiš, tudi če je šlo nekaj narobe, ni konec sveta in je vse ok. Imaš motivacijo za delati, ker imaš tako okolje, ki te dvigne gor.

Kako bi opisali svoje zadovoljstvo z delovnim okoljem in s podporo, ki jo prejimate od svojega vodje? Ali menite, da vaše zadovoljstvo vpliva na vašo zavzetost pri delu?

Iz pogovora se vidi, da je govorka zelo zavzet za svoje delo.

Kako pogosto iščete nove in inovativne rešitve za izzive v svojem delu? Kakšen vpliv ima pri tem digitalno okolje (nova

Mislím, da sem precej inovativna, ker se delovno okolje precej spreminja in moraš iskati neke nove načine, da boš neko stvar drugače rešil kot prej (bi potreboval veliko dlje časa). Iščem načine, kako boš nekaj boljše, hitreje naredil, da bo avtomatsko, da

orodja, AI, itd.)?)

Ali vam vodja nudi podporo pri izražanju, razvijanju in izvajanju vaših ustvarjalnih idej? Če ja, kako to izgleda v digitaliziranem okolju v primerjavi s fizičnim okoljem?

bo vse lažje, za vse. Precej stremimo k temu, da si stvari olajšujemo in vsi na tem področju stremimo k temu.

Offline mi je lažje biti inovativen, ker hitreje steče pogovor, ej, kako bi pa to naredili/rešili, neki BS, kjer ti pomaga da nisi sam. Več glav več ve.

Šef nas podpira pri inovacijah, vse nas spodbuja, da probamo najti kakšne nove rešitve/načine. O vsaki ideji razmislimo in jo ovrednotimo, to bo šlo oziroma okej, to pa ne bo šlo. Precej lažje je v živo kot preko digitalnih kanalov, ker je lažje razložiti, kaj misliš in lažje predstaviš svoje idejo. Vedno predstavim svojo idejo v živo, ker mi je lažje razložiti.

Kako bi opisali voditeljeve odločitve v situacijah, kjer so bile vpletene moralne dileme? Ali menite, da so bile te odločitve poštene in etične?

Nismo imeli.

Vam je avtentično vodenje poznano?

Kaj o njem menite?

Mi ni znano.

Glede na najin pogovor do sedaj bi rekli, da je avtentično vodenje prisotno v vašem podjetju?

Pri mojem raziskovalnem delu sem si zastavila sledečo hipotezo:

Avtentično vodenje v času digitalizacije ohrani svoje osnovne elemente (samozavedanje, samoregulacija, itd), njihovo izražanje/komuniciranje pa je treba prilagoditi novim digitalnim medijem in pogojem ter izzivom, ki jih ustvarjajo.

Se z njo strinjate?

Jaz bi rekla, da se te osnove avtentičnega vodenja ohranijo, ker ko si enkrat tak človek, da res poosebljaš svoje vrednote itd., jih znaš komunicirati tudi preko digitalnih kanalov, ko je potrebno nekoga pohvaliti, oziroma karkoli napisati. Znaš in komuniciraš v skladu s tem, kar si. Je pa lažje po mojem v živo takšne stvari izražati, ker človeka vidiš, vidiš njegov odziv itd. Digitalno mogoče kakšna takšna stvar ostane v ozadju, ker ni tako očitna.

Vir: lastno delo.

Priloga 9: INTERVJU SLEDILEC 4

Vprašanje	Odgovor
Lepo prosim, da se nam na kratko predstavite. * Kdo ste? * Kaj počnete? * Kako velika je ekipa, v kateri delujete?	Zaposlena sem na raziskovalnem inštitutu. V našem centru, vključno z menoj, nas je 5. Plus še 1, ki je zaposlena za 5 %. Ukvarjamo se z razvojem in raziskovanjem izobraževanja in z nudenjem podpore predvsem vzgojiteljem in učiteljem prve triade v OŠ pri njihovem razvoju. To pomeni, da za njih pripravljamo različna izobraževanja, treninge in usposabljanja. Koordiniramo tudi mrežo, v katero je vključenih 30 vrtcev in OŠ iz naše države. Poleg tega pa smo vključene v zelo različne mednarodne in nacionalne projekte. V teh projektih pa se ukvarjamo tudi s tem, kako pomagati strokovnim delavcem v vzgoji in izobraževanju, pri tem, da ohranjajo kakovostno prakso. Želimo si tudi pripomoči k temu, da bi imeli vsi otroci enake in kvalitetne možnosti za izobraževanje. Stara sem 38 let. Tukaj sem zaposlena 7,5 let.
Lepo prosim, da nam na kratko opišete stopnjo digitalizacije vašega podjetja: V kakšni meri in kako uporabljate digitalna orodja in procese pri vašem vsakodnevem delu? * Kakšen delež vaših nalog in komunikacije poteka digitalno v primerjavi z osebno interakcijo? * Katera digitalna orodja (e-pošta, MS Teams itd.) najpogosteje uporabljate pri vsakodnevem delu? * Ali vaše podjetje omogoča delo na daljavo? Če da, kakšne prakse imate za usklajevanje timskega dela v tem kontekstu?	Do pred korone smo bile ves čas v pisarni. Takrat smo preko digitalnih kanalov komunicirale samo z zunanjimi partnerji. V času korone smo prešle na delo od doma. Danes kombiniramo v živo in online. Polovica tima je večinoma od doma, polovica pa je malo od doma, malo pa hodi na lokacijo. Ves čas uporabljamo Zoom, ga uporabljamo za naše seminarje, ki so online (imamo jih tudi v živo). Na seminarjih pa uporabljamo tudi druga orodja/platforme, ki nam pomagajo, da so ta srečanja malo bolj interaktivna. Uporabljamo tudi mail, za kakšne stvari na hitro imamo na FB chat skupino. Na dnevni bazi potekajo naloge itd. preko digitalnih kanalov, večinoma maili, sestanki.
Kako vi doživljate dobro vodjo? Katere lastnosti, veščine in znanja vodij po vašem mnenju najbolj prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu vodenju vaše ekipe v digitalnem okolju?	Kot dober vodja, sploh če imaš manjšo ekipo, je zdelo dobro: * da poznaš ljudi, ki delajo s teboj, da veš, kako funkcionirajo; * da znaš oceniti in izkoristiti + in - tvojih zaposlenih, njihovo znanje in veščine in znaš to uporabiti v svoj prid; * da kadar imaš kakšen sestanek, da znaš biti jedrnat in znaš oceniti, koliko časa bo sestanek trajal, ga znaš v redu voditi; * da znaš deliti vloge, kdaj in kaj kdo dela; * da si empatičen, da znaš slišati in videti svoje ljudi. V digitalnem okolju: * moraš biti malo bolj sposoben stvari malo hitreje izpeljati. Še vseeno je malo drugačna dinamika, ali imaš ti sestanek v živo ali online. Se mi zdi, da moraš biti malo bolj skoncentriran, kaj narediti, kako razdeliti delo, kako povedati bistvo in ne vsega razvleči; * da si spreten s platformo, ki jo uporabljaš, da jo lahko v celoti

Lepo vas prosim, da na enem ali več praktičnih primerih predstavite, kakšen stil vodenja ima vaš nadrejeni v digitalnem okolju? Kakšne razlike zaznavate z vodenjem v fizični obliki?	Moja vodja ima zelo demokratičen stil vodenja, prisluhne svojim zaposlenim, jim da priložnost, da povejo, kaj si želijo itd. Ima malo težav z učinkovitostjo sestankov. Naši zoomi so predlogi. Drugače pa je zelo v redu, vse se da z njo zmeniti. Je zelo prilagodljiva.
Lepo vas prosim, da na enem ali več konkretnih primerih opišete, kako običajno delujete kot podrejeni. Kako se odzivete na vodjo in kako sodelujete z njim/njo pri nalogah in projektih?	Jaz sem sodelovalna, podrejena, raje vidim, da sem v vlogi delavca kot vodje. Všeč mi je, kadar sodelujem s človekom, s katerim se da zmeniti, kaj kdo počne in da se določi, kdo katero stvar pripravi vnaprej in ne da se to izve na licu mesta. Znam opravljati z različnimi spletnimi orodji, platformami in aplikacijami. Velikokrat poskrbim za ta vidik.
Kako bi opisali svoje ključne vrednote in prepričanja? Kako te vrednote vplivajo na vaše delo in odnose z vodjo in ekipo? Kako na izražanje vaših vrednot vpliva digitalno okolje? Kje ste naleteli na izzive?	*Da se držim rokov. * Da skušam biti sodelovalna, ker je pri nas narava dela taka, da vse delamo v parih ali ekipah. * Da sem človek, ki bo hitro hotel pomagati drugim, kar ni vedno dobro, saj kakšna tvoja stvar/delo potem trpi.
Katere ključne vrednote in prepričanja zaznate pri svoji vodji v digitalnem okolju in katere v fizičnem okolju?	Digitalno vs. online: roki in pomagati drugemu. Na začetku, ko smo začele delati od doma, se je dogajalo, da si več časa delal, kot pa če si bil v pisarni. Si nekomu nekaj obljubil in si potem hotel to stvar narediti. Zdaj se potrudim, da po 8 urah zaključim. Zdaj ne opazim neke velike razlike med online in v živo.
Ali lahko delite primer(e), ko ste prevzeli vrednote ali prakse od svojega vodje? Katere vrednote oziroma prepričanja so na vas najbolj vplivale in kako se to kaže v vašem delu?	Vrednote od vodje: Ne bi rekla prevzela, se bolj zavedam tega, da ko nekomu predajaš neko stvar, ki je za izboljšati, da malo razmisliš, kako boš to povedal in da izpostaviš tudi pozitivne stvari in pa ne samo negativnih (sendvič sistem).
V primerjavi z globalnimi digitalnimi trendi — kako bi ocenili svoje digitalne in tehnološke sposobnosti, pa tudi sposobnosti vaših nadrejenih?	Vsaj 4. Moja 4 se bolj nagiba navzgor. Sposobnosti vodje: rekla bi 4, vendar njena 4 se bolj nagiba k 3. (Slabše znanje). Res je, da jaz kakšne stvari več počnem, ona pa manj, kar pa ne pomeni, da ona na bi bila sposobna.
Kdaj ste nazadnje zaznali, da se morate prilagoditi ali spremeniti svoj pristop k delu? Kaj vas je k temu spodbudilo?	Drugače je, če si v vlogi vodje nekega projekta, ali pa kot tistega, ki pomaga vodji. V zadnjih 5 letih sem mogla večkrat biti v vlogi kot vodja. In takrat veš, da si ti tisti, ki mora imeti pregled nad celotnim izvajanje projekta, nad porabo denarja, nad ljudmi, ki so vključeni in nad tem, kaj je potrebno narediti, do kdaj in potem tudi to, kako si pomagati z ljudmi, ki delajo s teboj, da ne prevzameš vsega nase in znaš naloge porazdeliti tudi med njih. Po parih letih se tega bolj zavedam in ne prelagam kot vodja vsega na sebe in zavestno razporejam naloge med vse v ekipi. Tekom 5 let je to postopoma uveljavljala, do nedavnega.
Kako skrbite za svojo osebno in digitalno rast in razvoj in kako vas pri tem vodja podpira? Po vaši oceni — kako po znanju in kompetencah sledite globalnim digitalnim trendom?	Vse, kar se dela, se dela na lastno iniciativo. Različni novi projekti nas privedejo v pridobivanje različnih znanj. Npr. trenutno zaključujemo projekt, kjer se predstavljajo vrtci in so mogli oni

sami snemati posnetke svoje prakse. Mi pa smo se mogli pred tem malo izobraziti in poučiti, katere programe lahko uporabljajo za snemanje in montažo, kateri programi pomagajo pri prevajanju glasu v besedilo itd. Ko imamo spletna izobraževanja, če hočeš, da si bolj zanimiv, moraš poskrbeti za to, da uporabljaš ali kakšne video posnetke ali kakšne kvize itd. Samoiniciativno se tega lotevamo, raziskovanja orodij, ki ti pri tem pomagajo. Nikoli ni problem v tem, da ne bi mogli iti. Ne bo pa nihče zate poiskal, kaj bi se še lahko izobrazil. V resnici ves čas gledamo na to, koliko imamo denarja, dragih izobraževanj si ne moremo privoščiti. Kar delaš, delaš sam, najdeš in plačaš sam. Tekom službe ni časa za takšna izobraževanja.

Kako običajno reagirate na povratne informacije od drugih, zlasti ko so te kritične? Kako se trudite, da bi te povratne informacije obravnavali objektivno in ne dovolili, da čustva vplivajo na vaš odziv?	Pri nas se te pohvali, nikoli pa se te direktno ne kritizira. Kar mene moti, ker ne veš, kje delaš napake. Veliko je na samorefleksiji, ki je lahko včasih pravilna, včasih pa pač ne. Jaz sem tak človek, ki se me kritika dotakne in se potem velikokrat obtožujem, ne obtožujem tistega, ki mi pove. Kritična sem do sama sebe. Skušam si zapomniti napako in jo naslednjič popravim. Pri pohvalah nikoli nisem skakala, če me je kdo pohvalil, sem vesela in je neke vrste motivacija. Hkrati pa vidiš neko dodatno odgovornost, da moraš tudi naprej tako delati.
Kako vaš nadrejeni običajno reagira na vaše povratne informacije? Bi rekli, da jih vzame v zakup? (primer)	Povratna informacija vodje: Odvisno, na kakšen način jih povem, jaz sem direktna, včasih ne znam zaviti vsega v celofan, zato stvar, ki jo včasih povem, lahko izpade napadalno, čeprav ni bilo tako mišljeno. Stvari, ki se jih pove, se slišijo (me ni strah povedati). Ni pa nujno, da se potem kaj spremeni. Ne da vodja ne bi hotela, ampak včasih človek ne zna drugače.
Kako digitalizirano okolje vpliva na prejemanje in podajanje povratnih informacij? * Po katerih vseh kanalih prejimate povratne informacije v digitalnem okolju? * Kako ocenjujete oziroma izluščite njihovo verodostojnost in uporabnost?	Mi ne dobimo kritik, sam moraš biti toliko, da vidiš, kje si zasral. Pohvale dobimo preko vseh kanalov online in offline - kar se kanalov tiče, ni nekih razlik. Letne razgovore pa imamo v živo.
V digitalnem svetu se je temeljito povečalo število informacij in dostop do njih. Kako uspešno in učinkovito vaš vodja obvladuje količino, kakovost in smer toka podatkov, ki jih prejmete? Bi rekli, da v digitalnem okolju prejimate iskren odziv vaše vodje na nek problem, kritiko itd.?	Se mi zdi, da je zelo odvisno, kakšni ljudje smo. Naša šefica rada deli osebne stvari, jaz povem stvari, ki jih želim povedati, nekateri nič ne povedo. Tudi če smo na Chatu, si zelo redko pišemo popoldne. Če je res kaj nujnega, jutri me ni itd. Nihče te ne moti ali deli preveč v skupini. Po vseh kanalih si delimo tudi osebne stvari. Na socialnih omrežjih ničesar ne objavljam iz svojega osebnega življenja. Od nas v ekipi nobena nič ne objavlja na socialnih omrežjih osebnih stvari. Znotraj naše ekipe, ker nas je 5, se poznamo dovolj dobro (vemo, katera ima kakšne hobije itd.). Na nivoju inštituta pa me nihče ne pozna osebno.
Kakšnega pomena so za vas odnosi med vami in vašim nadrejenim?	Pomembni so mi odnosi, ker veliko delamo skupaj in je fino, da se razumemo. Osebno mi je tudi pomembno, da se razumemo, drugače bi me to žrlo. Če kaj ni ok, se poskusim zmeniti. Smo ravno v tem obdobju, kjer imamo nekatere precej nižjo plačo kot

druge (nižja izobrazba) in tudi različne obveznosti in količine obveznosti. Tega si ne upam izpostaviti. Si marsikaj povemo (kar mi je v redu). So pa določene stvari, ki se jih ne upam izpostaviti. Zdi se mi, da je od posameznika do posameznika odvisno, koliko se nekdo poglobi na prijateljsko raven. Važno je, da smo v dobrih odnosih. Ne želim pa imeti oziroma vseeno mi je, če nimam službenih prijateljev, imam dovolj drugih.

Kakšne vrste odnosov z nadrejenimi lahko razvijete v digitalnem okolju (stopnja zaupanja, iskrenost itd.) in koliko časa za to potrebujete v primerjavi s fizičnimi odnosi?	Mogoče je fora v tem, da smo bili od začetka vse v živo, ampak trenutno se mi zdi, da ok funkcijemo online ali v živo. Zdi se mi, da je drugače, če je v živo. Zaključujemo pa projekt, ki je ves potekal online, z 11 partnerji iz 10 različnih držav. Je težje online, ker si bolj omejen in nimaš na voljo toliko časa (tudi kulturne razlike). Online gre lahko odnos manj v globino, ko imaš sestaneke, se bolj fokusiramo na delo in profesionalno vsebino in ne na poglobljanje odnosa. Se mi zdi ključno, da je tudi online spoštljiva in enakovredna komunikacija.
Kako odprt je odnos med vami in vašim vodjem v smislu deljenja vaših in njegovih splošnih in digitalnih prednosti, pomanjkljivosti, ciljev in izzivov? Kako menite, da ta raven odprtosti vpliva na odnose in komunikacijo v vaši ekipi?	Imava zelo odprt odnos.
Kakšne omejitve pri vzpostavitvi pristnih in transparentnih odnosov prinaša digitalno okolje? Kje vidite glavne izzive in zakaj?	Mogoče je v nekaterih primerih online še lažje, ker si ti v domačem okolju malo bolj sproščen. Lahko malo bolj razmisliš, se lahko malo skriješ itd. Ni nujno, da je online slabše ali težje kot v živo.
Lahko opišete primer, ko ste se v digitalnem okolju soočili z velikim izzivom ali težavami v svojem vodenju/delu?	Najprej je panika, o, fak, kaj je to, kako se tega lotiti, potem si rečeš: »Ustavi se, saj veš, da moraš samo trezno pogledati in se ustaviti.« Še enkrat pogledam, potem pa, ko začnem delati, si rečem: »Okej, to sem naredila, gremo na naslednjega in naslednjega. Vse se bo zrihtalo, samo poskusi. Ne obupati.« Pri nas nisi sam, mogoče ti bo nekdo drug pomagal.
* Kako ste pristopili k reševanju situacije? (samozavest) * Kakšna se vam je na začetku zdela možnost za uspeh? (optimizem) * Kako (hitro) ste se prilagodili spremembam? (Prožnost) * Kaj ste naredili za dosega uspeha? (Upanje)	Jaz bi rekla, da se hitro prilagajmo na spremembe.
Na kakšen način digitalno okolje vpliva na vaš način in odnos do dela? Kako vam lajša oziroma otežuje vaše soočanje z izzivi in težavami?	V našem primeru mi digitalno okolje lajša delo, ker mi omogoča, da imam pisarno zase (ko delam od doma). Če sem sedaj kdaj v pisarni, vidim, da gre res veliko časa za nepotrebno pogovarjanje. Se mi zdi, da je doma bolj funkcionalno. Prihrani se ogromno časa, ki ga drugače na cesti izgubim z vožnjo. Poleg tega lahko še doma kaj naredim (dam prati perilo).
Kako vaš vodja prispeva k vaši motivaciji in uspehu? Ali lahko	Definitivno me vodja pohvali - s tem motivira. Ko ti daje kakšne naloge in zadolžitve, ki verjame, da bi jih lahko ti dobro izpeljal, s

navedete primer, kako vam je pomagal pri doseganju vaših ciljev ali premagovanju izzivov?	tem tudi vidiš, da ti zaupa - me motivira. Finančno pa ne, ker ne more.
Kako bi opisali svoje zadovoljstvo z delovnim okoljem in s podporo, ki jo prejimate od svojega vodje? Ali menite, da vaše zadovoljstvo vpliva na vašo zavzetost pri delu?	4 od 5. Ne vem, kaj naj rečem.
Kako pogosto iščete nove in inovativne rešitve za izzive v svojem delu? Kakšen vpliv ima pri tem digitalno okolje (nova orodja, AI, itd.)?	Vsako leto manj. Me moramo biti ves čas inovativne, ker vsakič, ko pripravljamo izobraževanje, moraš gledati, da boš dajal ljudem stvari, ki jih še niso slišali, da boš hkrati izpadel strokoven, zanimiv in hudomušen. Ves čas moraš raziskovati in vleči ideje iz vseh petnih žil.
Ali vam vodja nudi podporo pri izražanju, razvijanju in izvajanju vaših kreativnih idej? Če ja, kako to izgleda v digitaliziranem okolju v primerjavi s fizičnim okoljem?	Digitalno, to okolje vidim kot plus za inovativnost, saj živimo v okolju, kjer imamo ogromno stvari, marsičesa ne poznamo. V naši službi je malo problem tudi to, da je večina nastrojena proti digitalizaciji. Vodja: Preko izbire projektov, ki nas silijo v inovativnost. Imamo odprte roke, da lahko poskušamo kar koli. Tukaj sem jaz bolj podkovana kot ona, k večjem ji mi kaj novega povemo.
Kako bi opisali voditeljeve odločitve v situacijah, kjer so bile vpletene moralne dileme? Ali menite, da so bile te odločitve poštene in etične?	Nismo imeli.
Vam je avtentično vodenje poznano?	
Kaj o njem menite?	Ni znano.
Glede na najin pogovor do sedaj bi rekli, da je avtentično vodenje prisotno v vašem podjetju?	
Pri mojem raziskovalnem delu sem si zastavila sledečo hipotezo:	
Avtentično vodenje v času digitalizacije ohrani svoje osnovne elemente (samozavedanje, samoregulacija, itd), njihovo izražanje/komuniciranje pa je treba prilagoditi novim digitalnim medijem in pogojem ter izzivom, ki jih ustvarjajo.	Kar se mene tiče in mojih izkušenj, bi rekla, da ni razlike med odnosom in izražanjem njenih vrednot, če smo v živo ali online. Njene vrednote se ohranjajo povsod. Vodja je vodja. Sploh ona se je včasih mogla voziti po več kot 1h v eno smer, po mojem že to, da sedaj dela od doma, že to doprinese, da je človek malo bolj spočit in razpoložen. Pri moji vodji ne zaznavam razlike. Potrjujem tvojo hipotezo.
Se z njo strinjate?	

Vir: lastno delo.