

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MOTIVIRANJA
ZAPOSLENIH PRI DELU NA DALJAVO NA PRIMERU IZBRANE
OGLAŠEVALSKE AGENCIJE**

Ljubljana, julij 2022

DARJA MRAVINEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Darja Mravinec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in motiviranja zaposlenih pri delu na daljavo na primeru izbrane oglaševalske agencije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	3
1.1 Splošno o avtentičnem vodenju	3
1.2 Pojem avtentičnosti.....	4
1.3 Opredelitev avtentičnega vodenja	5
1.4 Elementi avtentičnega vodenja	8
1.4.1 Samozavedanje	9
1.4.2 Samoregulacija	10
1.4.3 Pozitivni psihološki kapital	11
1.4.4 Lasten pozitiven razvoj	11
1.5 Pozitivna psihologija in pozitivno organizacijsko vedenje.....	12
1.6 Avtentični vodja	12
1.6.1 Opredelitev avtentičnega vodje	12
1.6.2 Razvoj avtentičnega vodje.....	14
1.6.3 Sposobnosti avtentičnega vodje.....	15
1.6.3.1 Upanje.....	16
1.6.3.2 Zaupanje	16
1.6.3.3 Pozitivna čustva	17
1.6.3.4 Optimizem.....	18
1.7 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja	18
1.7.1 Dejavno učenje	18
1.7.2 360-stopinjsko vodenje.....	19
1.7.3 Sistem mentorstva	19
1.7.4 Sistem nasledstva.....	20
2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH	20
2.1 Splošno o motivaciji.....	20
2.1.1 Opredelitev motivacije	21
2.1.2 Pomen motivacije	22
2.1.3 Motivacijske teorije	23
2.2 Vrste motivacijskih dejavnikov	24

2.2.1	Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki	24
2.2.2	Notranja in zunanja motivacija	24
2.3	Motivacija zaposlenih.....	25
2.4	Vpliv motivacije na delovno uspešnost	28
2.5	Vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo zaposlenih.....	28
3	DELO NA DALJAVO	30
3.1	Splošno o delu na daljavo.....	30
3.2	Prednosti in slabosti dela na daljavo.....	31
3.2.1	Prednosti in slabosti dela na daljavo za podjetje.....	32
3.2.1.1	<i>Prednosti dela na daljavo za podjetje</i>	<i>32</i>
3.2.1.2	<i>Slabosti dela na daljavo za podjetje</i>	<i>33</i>
3.2.2	Prednosti in slabosti dela na daljavo za zaposlene.....	34
3.2.2.1	<i>Prednosti dela na daljavo za zaposlene</i>	<i>34</i>
3.2.2.2	<i>Slabosti dela na daljavo za zaposlene</i>	<i>35</i>
3.3	Prihodnost dela od doma	36
3.4	Vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo	38
3.5	Vodenje in motivacija pri delu na daljavo	39
4	RAZISKAVA POVEZAVE AVTENTIČNEGA VODENJA, MOTIVACIJE ZAPOSLENIH IN DELA NA DALJAVO	40
4.1	Predstavitev podjetja.....	40
4.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	41
4.2.1	Cilji raziskave.....	41
4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	42
4.2.3	Metodologija	42
4.2.4	Oblikovanje vprašalnika.....	42
4.2.5	Oblikovanje intervjuja.....	43
4.2.6	Omejitve raziskave	43
4.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	44
4.3.1	Predstavitev vzorca	44
4.3.2	Analiza anketnega vprašalnika.....	45
4.3.2.1	<i>Rezultati vprašalnika o avtentičnem vodenju</i>	<i>45</i>
4.3.2.2	<i>Rezultati vprašalnika motivacije zaposlenih</i>	<i>46</i>
4.3.2.3	<i>Rezultati vprašalnika dela na daljavo</i>	<i>49</i>

4.3.3	Analiza intervjuja z vodjem podjetja.....	54
4.4	Končne ugotovitve raziskave	58
4.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj.....	59
4.4.2	Priporočila vodstvu podjetja.....	61
	SKLEP.....	61
	LITERATURA IN VIRI	63
	PRILOGE.....	2

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Motivacijske teorije	23
Tabela 2:	Prednosti in slabosti dela na daljavo za podjetje in zaposlene	32
Tabela 3:	Razlaga strukture anketnega vprašalnika v izbrani oglaševalski agenciji.....	43
Tabela 4:	Priporočila in usmeritve vodji	61

KAZALO SLIK

Slika 1:	Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov	8
Slika 2:	Model motivacije na delovnem mestu	21
Slika 3:	Načini motiviranja zaposlenih.....	26
Slika 4:	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.....	27
Slika 5:	Vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo in ustvarjalnost	30
Slika 6:	Komponenti lokacije in časa pri delu.....	37
Slika 8:	Starostna struktura zaposlenih.....	44
Slika 9:	Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o lastnostih vodje, ki odražajo avtentično vodenje.....	45
Slika 10:	Odstotkovni prikaz strinjanja zaposlenih s trditvami o lastnostih vodje, ki odražajo avtentično vodenje	46
Slika 11:	Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o motivaciji pri delu	46
Slika 12:	Odstotkovni prikaz strinjanja zaposlenih s trditvami o motivaciji.....	47
Slika 13:	Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o dejavnikih, ki motivirajo zaposlene	48
Slika 14:	Odstotkovni prikaz strinjanja zaposlenih s trditvami o dejavnikih, ki jih motivirajo pri delu	48
Slika 15:	Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o prilagoditvah vodje in vodenja pri delu na daljavo.....	49
Slika 16:	Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o prilagoditvah vodje in vodenja pri delu na daljavo.....	50

Slika 17: Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o prednostih dela na daljavo.....	51
Slika 18: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o prednostih dela na daljavo.....	51
Slika 19: Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o slabostih dela na daljavo	52
Slika 20: Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o slabostih dela na daljavo	53
Slika 21: Rezultati vprašanja o delu na daljavo v zadnje pol leta	53
Slika 22: Rezultati vprašanja o delu na daljavo pred pandemijo COVID-19?.....	54
Slika 23: Rezultati vprašanja o željah o pogostosti dela na daljavo.....	54

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene	1
Priloga 2: Intervju z vodjem.....	7
Priloga 3: Posnetek zaslona anketnega vprašalnika za zaposlene, ki ga omogoča spletno orodje www.1ka.si	18

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

IKT – informacijsko komunikacijska tehnologija

UVOD

Poslovni svet in struktura organizacij v njem sta v zadnjih desetletjih postali še bolj kompleksni, kar s seboj prinaša nove izzive vodenja. V tem času so se razvili sodobni načini vodenja, ki so se postopoma iz teorije preselili v prakso. Eden od njih je tudi avtentično vodenje, ki izhaja iz osebnih vrednot in lastnosti vsakega posameznika v vlogi vodje. Avtentični vodja se zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti, lastne vrednosti, zaupa v svoj um in znanje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Najnovejša pojmovanja avtentičnega vodenja odražajo svoj izvor v pozitivni psihologiji in se osredotočajo na pozitivne elemente vodenja in organizacije (Luthans & Avolio, 2003). Avtentično vodenje pozitivno vpliva na čustva sledilcev in identifikacijo z voditelji, kar nato spodbudi pozitiven odnos in vedenje sledilcev (Avolio & Gardner, 2005).

Avtentičnost vodje pride najbolj do izraza v tveganih situacijah – takrat se pokaže, če je vodja res prikazoval svojo resnično osebnost in iz nje črpal navdih za vodenje in vodil s pravim zgledom (Dimovski in drugi, 2009). Če sledilci dojemajo avtentičnost svojega vodje, so bolj zadovoljni na svojem delovnem mestu, izražajo večjo pripadnost podjetju, z veseljem opravljajo svoje naloge in se dobro počutijo v svoji ekipi. Tudi varnost zaposlitve in izpopolnjujoče delo povečuje njihovo zadovoljstvo, kar vodi k večji motiviranosti in na koncu uspešnosti (Dimovski in drugi, 2013, str. 120). Zaposleni, ki so motivirani, so tudi bolj produktivni, zato mora vodja ustrezno motivirati zaposlene, kar na koncu rezultira v doseganju ciljev organizacije. Obstaja torej pomembna povezava med motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije ter posledično dobički, zato morajo vodje razumeti potrebe zaposlenih. Iz tega izhajajo pri svojem vodenju in vplivanju nanje, kar pripelje do večje učinkovitosti in uspešnosti organizacij (Dimovski & Penger, 2008).

Težki časi oziroma kriza, ki se je pojavila v letu 2020 s pričetkom pandemije COVID-19, so od organizacij zahtevali številne prilagoditve. Med drugim je prišlo do sprememb pri načinu dela: večina podjetij je prešla na delo na daljavo. Le to je bilo sicer prisotno že prej, že leta 2012 je namreč 20 % zaposlenih v razvitih državah in državah v razvoju v določeni meri izvajalo delo na daljavo (Reany, 2012). Po nastopu pandemije COVID-19 pa je z namenom preprečevanja rasti okužb in varovanja zdravja prehod na delo na daljavo postal ključnega pomena (Saltman, 2020). Delo na daljavo je fleksibilen način dela, ki ni omejen s časom, lokacijo, vrsto komunikacijske tehnologije in uporabo informacij (Contreras, Baykal & Abid, 2020). Prav tako je pri delu na daljavo odsoten osebni kontakt med zaposlenimi, komunikacija in sodelovanje pa potekata prek digitalnih kanalov (Allen, Golden & Schockley, 2015). S tem ko delo na daljavo postaja dobra alternativa tradicionalnemu načinu dela na lokaciji podjetja, morajo organizacije premisliti o tem, kako ustvariti razmere, ki so nujne za stimulacijo zaposlenih (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021, str. 17).

Avtentično vodenje zaposlenih na daljavo postavlja vodje organizacij pred pomemben preizkus (Kaul, Shah & El-Serag, 2020). Virtualno okolje od vodje zahteva, da vzpostavi

nove načine, kako ostati v stiku z zaposlenimi, in pristope, ki prepoznajo unikatnost vsakega posameznika. Taki imenovani e-vodja mora skrbno razmisliti, kako uravnotežiti spremljanje rezultatov dela in hkrati zaposlenim zagotoviti zadostno avtonomijo (Saltman, 2020). Delo na daljavo zahteva veliko samodiscipline in motivacije, naloga vodje pa je ohranjati motiviranost in zavzetost zaposlenih za delo (Robinson, 2021). Ta na novo razširjeni način dela je tudi konceptu motiviranja zaposlenih dodal nekaj kompleksnosti (Sampat, 2020), zato morajo vodje svoj način vodenja prilagoditi z nekaterimi novimi strategijami in taktikami (Vick, 2020).

Namen magistrskega dela je prispevati k usmeritvam za vodje, ki se srečujejo z izzivi pri vodenju in motiviranju zaposlenih pri delu na daljavo. S tem bo posredno prispevalo tudi k večji učinkovitosti zaposlenih in večji uspešnosti organizacij. Magistrsko delo bo doprineslo tudi k večji prepoznavnosti in uporabi sodobnih načinov vodenja v praksi ter pristopov pri delu na daljavo, ki postaja stalnica. Spoznanja iz magistrskega dela bodo lahko dobra popotnica vsem vodjam na različnih stopnjah, ki imajo za sabo skupino sledilcev. Z ugotovitvami bo magistrsko delo prispevalo k izboljšanju kulture organizacij in pripadnosti sledilcev tako vodji kot organizaciji.

Osnovni cilj magistrskega dela je obrazložiti vlogo avtentičnega vodenja in motivacije pri delu na daljavo.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

1. Analizirati in preučiti pomen koncepta avtentičnega vodenja s pomočjo najnovejših sekundarnih virov.
2. Preučiti nove in starejše teorije koncepta motivacije zaposlenih, s pomočjo domače in tuje literature.
3. Avtentično vodenje in motiviranje zaposlenih postaviti v razsežnost dela na daljavo.
4. S pomočjo raziskave ugotoviti, v kakšni meri sta avtentično vodenje in motivacija zaposlenih prisotna v izbranem podjetju ter kako se odražata pri delu na daljavo in oblikovati priporočila, kako lahko v podjetju trenutne principe vodenja izboljšajo in nadgradijo.

V prvem delu, ki temelji na teoriji in relevantni znanstveni literaturi, je cilj magistrskega dela na podlagi deduktivnega pristopa predvsem novejše in tudi starejše literature prikazati teoretična spoznanja na področju avtentičnega vodenja, motivacije zaposlenih in dela na daljavo. V drugem delu, ki je raziskovalne narave, pa je cilj prikazati prisotnost avtentičnega vodenja v izbranem podjetju in vpliv le tega na motivacijo zaposlenih pri delu na daljavo. Na osnovi postavljenih ciljev in preučevanja konceptov avtentičnega vodenja, motivacije zaposlenih in dela na daljavo postavljam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki se glasi: Avtentično vodenje je tudi pri delu na daljavo pomembno za ohranjanje motiviranosti, saj povečuje zaupanje med zaposlenimi in njihovo zadovoljstvo.

V raziskovalnem delu bom preverjala sledeča raziskovalna vprašanja:

1. Ali je pri vodenju izbrane oglaševalske agencije prisotno avtentično vodenje?
2. Ali se avtentično vodenje na primeru izbrane oglaševalske agencije odraža pri delu na daljavo?
3. Kako slog vodenja in delo na daljavo vplivata na motivacijo zaposlenih in njihovo zadovoljstvo?

Magistrsko delo bo metodološko razdeljeno na štiri glavna poglavja. Prva tri poglavja bodo predstavljala teoretični del, četrto poglavje pa bo raziskovalni del. V teoretičnem delu bodo predstavljeni koncepti avtentičnega vodenja, motivacije zaposlenih in dela na daljavo. Za ta del bom uporabila metodo deskripcije, ki z opisovanjem, primerjavo in analizo pojavov omogoča ustvarjanje sklepov na podlagi povezav. Uporabila bom sekundarne vire različnih avtorjev, ki so v člankih, knjigah in revijah raziskovali koncept avtentičnega vodenja, motivacije in dela na daljavo. V teoretičnem delu bo osredotočenost predvsem na novejša vire in raziskave, vključila pa bom tudi klasične teorije iz starejših sekundarnih virov.

Raziskovalni del bo temeljil na multimetodološki raziskavi v izbrani oglaševalski agenciji. Izvedla bom polstrukturirani intervju z vodjo in anketni vprašalnik med njegovimi sledilci oziroma zaposlenimi. Pri tem bom upoštevala sestavo podjetja oziroma tima: vodje in sledilcev, ki jih bom obravnavala. S pomočjo pridobljenih primarnih podatkov želim ugotoviti ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje s strani vodje in kako je to povezano z motivacijo zaposlenih, ter kako se ta dva koncepta odražata pri delu na daljavo. Primarne vire, pridobljene z raziskavo, bom na začetku raziskovalnega dela analizirala in interpretirala ter rezultate povezala s preučevanimi konstrukti v prvem delu. Na podlagi natančne analize zbranih podatkov bom z združitvijo praktičnih in teoretičnih spoznanj oblikovala priporočila za vodjo.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Splošno o avtentičnem vodenju

Da bi se organizacije lahko uspešno spoprijele z globalno ekonomijo, ki v 21. stoletju postaja kompleksnejša kot kadarkoli prej, morajo nenehno razvijati razumevanje okolja, se prilagajati spremembam, se nenehno učiti in svoje zaposlene opolnomočiti za doseganje lastnih ciljev in ciljev organizacije (Dimovski, Penger, Škerlevaj & Žnidaršič, 2005). Vse to lahko management organizacije doseže s funkcijo vodenja (Dimovski & Penger, 2008). Vodenje je učenje, kako se spopadati s hitrimi spremembami (Kotter, 2011). Rozman, Kovač in Koletnik (v Dimovski & Penger, 2008) so vodenje opredelili kot »sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev«. V današnjem svetu zaposleni v organizacijah hrepenijo po vodjah z značajem in integriteto, da bi jih usmerili in pomagali najti smisel njihovega dela (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Profesor George (2003) pravi, da »potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodje, ki gradijo vzdržljive organizacije, motivirajo

svoje zaposlene, da zagotavljajo vrhunske storitve za stranke in ustvarjajo dolgoročno vrednost za deležnike«. V današnjem dinamičnem poslovnem okolju potrebujemo predvsem vodje, ki »izzivajo status quo« in navdihujejo ter prepričujejo sledilce (Lunenberg, 2013).

Izzivi današnjega sveta kličejo po bolj pozitivnih oblikah vodenja organizacij (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Predvsem kot nasprotje neetičnih prijemov, ki so se pojavili kot posledica težnje k maksimizaciji uspešnosti, se je pojavil nov koncept, avtentično vodenje. Avtentično vodenje je opredeljeno na splošni ravni in predstavlja t. i. »izvorni konstrukt«, kar pomeni, da gre za osnovo, na podlagi katere se razvijajo ostale oblike pozitivnega vodenja, kot na primer transformacijsko ali karizmatično vodenje (Avolio & Gardner, 2005). Pomembnost pozitivnega, transformacijskega in etičnega vodenja je vidna predvsem v novodobnem turbulentnem okolju, s katerim se spoprijemajo vodje. Ko so postavljeni pred izziv pomanjkanja zasebnosti v svetu prosto dostopnih informacij, se namreč hitro odkrije, če so avtentični ali ne (Luthans & Avolio, 2003). Na pojav novega koncepta je vplivalo tudi to, da so na pomembnosti dobili človeški viri v organizacijah in strateško ravnanje z njimi (Černe & Penger, 2010). Veliko organizacij v vodenju vidi vir svoje konkurenčne prednosti in skladno s tem vlagajo v njegov razvoj (Day, 2000).

Eden izmed mitov o vodenju je ta, da je genetsko pogojeno oziroma da so vodje rojeni (Shinagel, 2013). Vodstvene sposobnosti niso prirojene in niso domena izbrancev, mogoče jih je pridobiti in izpopolniti. S to idejo Kotter (2011) izpodrine po njegovo najbolj škodljivo polresnico o vodenju, in sicer da gre pri vodenju za karizmo in vizijo, ki da jo oseba ima ali nima. Tudi Avolio, Griffith, Wernsing in Walumbwa (2009) ugotavljajo, da je pojav posameznikov v vodstvenih vlogah približno v dveh tretjinah posledica življenjskih izkušenj oziroma okoliščin in le v eni tretjini posledica dednosti. Ravno avtentični vodje pa se dobro zavedajo, da postati vodja pomeni, da celo življenje delaš na osebni rasti. Dobrega vodje ni mogoče definirati z določenimi karakteristikami ali lastnostmi; edina lastnost, ki jo mora imeti dober vodja, je avtentičnost (George, 2003).

1.2 Pojem avtentičnosti

Konstrukt avtentičnosti ima korenine že v starogrški filozofiji, kjer so ga povezovali s frazama »poznati sebe« in »svoj resnični jaz« (Avolio & Gardner, 2005). Definicij tega konstrukta pa je toliko, kolikor je avtorjev, ki so pisali o njem (Erickson, 1995, str. 123). Za obravnavo pojma avtentičnosti so posebej pomembna dela humanističnih psihologov Rogers in Maslow (v Avolio & Gardner, 2005), ki sta se osredotočila na razvoj posameznikov, ki so skladni s svojo osnovno naravo in tako jasno in natančno vidijo sebe in svoje življenje. Maslow te osebe pojmuje kot osebe z močnimi etičnimi prepričanji. Gardner, Karam, Alvesson in Einola (2020) opredeljujejo avtentičnost kot konstrukt, ki vključuje poznavanje samega sebe in delovanje v skladu s svojim resničnim jazom. Kernis

(2003) pa trdi, da avtentičnost lahko opredelimo kot odraz neoviranega delovanja svojega resničnega ali temeljnega jaza v vsakodnevnih dejavnostih. Avtentičnost je sposobnost biti iskren in pristno izražati sebe in svojo osebnost, kar je obenem tudi predpogoj za razvoj osebne integritete (Dimovski in drugi, 2013).

Avtentičnost v zadnjem obdobju vzbuja veliko pozornosti, saj ljudje iščejo smisel in srečo, še posebej v svojem poklicnem življenju (McNamara, 2022). Zaradi kompleksnosti samega konstrukta in sveta, v katerem se razvija, se ga pogosto zamenjuje s konstruktom iskrenosti (angl. sincerity) (Erickson, 1995). Distinkcijo omenjenih konstruktov dobro opiše Trilling (v Erickson, 1995), ki za karakterizacijo sodobnega ideala avtentičnosti uporablja kratko formulo »ostati zvest samemu sebi« in ga s tem razlikuje od starejšega koncepta iskrenosti. Iskrenost se nanaša na to, ali se posameznik predstavlja iskreno oziroma resnično v odnosu do drugih, medtem ko gre pri avtentičnosti za odnos posameznika do samega sebe. Da bi lahko razumeli konstrukt avtentičnosti, se moramo zavedati njegove samoreferenčne narave, kar pomeni, da se njegovo pojmovanje v nobenem smislu ne nanaša na »drugega«, kar ga tudi razlikuje od pojma iskrenosti. Avtentična oseba namreč »obstaja v celoti po zakonih lastnega bitja« (Erickson, 1995).

Avtentičnost lahko definiramo kot nekaj, kar dobimo, ko skušamo preseči dualističnost današnje, predvsem zahodne družbe, v kateri najdemo vzorec označevanja in razdeljevanja na dva pola (Dimovski in drugi, 2013). Pri tem ne gre za eno ali drugo stran, torej za popolno avtentičnost ali neavtentičnost, ampak za stopnjo avtentičnosti, ki jo doseže posameznik (Avolio & Gardner, 2005). Avtentičnost razumemo kot skladnost vedenja posameznika z njegovimi notranjimi vrednotami in prepričanji, ne glede na to, ali so dobra ali slaba (Endrissat, Müller & Kaudela-Baum, 2007). Avtentičnost sama po sebi tako ne pomeni, da gre za pozitivno, etično in moralno vedenje. Biti avtentičen pomeni biti naraven, izviren, ne kopija (Shamir & Eilam, 2005), vključuje pa »posedovanje osebnih izkušenj, kot tudi ravnanje v skladu s svojim pravim jazom« (Gardner in drugi, 2005).

Največ pozornosti v literaturi je bilo namenjeno pomanjkanju avtentičnega samo-vedenja, ki se odraža na primer kot neiskrenost, manipulativnost, sprenevedanje itd. Kot nasprotje in pozitivni konstrukt lahko na tem mestu navedemo pridevnike pristen, zanesljiv, zaupanja vreden, resničen in pravi (Luthans & Avolio, 2003). Strokovnjaki v pozitivni psihologiji razumejo avtentičnost kot oboje: lastništvo osebnih izkušenj – misli, čustev ali prepričanj, »moj resnični notranji jaz« – in delovanje v skladu s pravim jazom – vedenje in izražanje tega, kar res misliš in verjameš (Harter v Avolio in drugi, 2004).

1.3 Opredelitev avtentičnega vodenja

Poznati in kazati sebe ter ostati zvest samemu sebi, sploh na poklicnem področju, je dandanes velik izziv, saj smo ujeti v svetu, kjer sta pojavnost in izgled bolj pomembna kot vsebina. Posameznik tako izgublja stik s samim seboj, izziv ostati zvest samemu sebi pa posledično postaja vse večji (Gardner in drugi, 2005). Konstrukt avtentičnega vodenja je

med prvimi predstavil profesor George (2003), nastal pa naj bi zaradi turbulentnih časov, v katerih se pojavlja ogromno hitrih sprememb (Avolio & Gardner, 2005). Ker v sodobnem svetu večjo vrednost dobivajo druge vrednote kot prej, ga je naznanil kot vodenje prihodnosti in tako dejansko edini uspešen način, ki zagotavlja konkurenčnost v današnjem svetu, ki se stalno spreminja (Černe & Penger, 2010).

Avtentično vodenje ima korenine v pozitivni psihologiji (Luthans & Avolio, 2003). Gre za precej nov in kompleksen koncept, zato je ena od težav avtentičnega vodenja s teoretičnega vidika to, da ne obstaja njegova enotna, dogovorjena opredelitev (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005; Černe & Penger, 2010). Avtentično vodenje v organizacijah sta Luthans in Avolio (2003) opredelila kot »proces, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih in visoko razvitem organizacijskem kontekstu, kar ima za posledico večje samozavedanje in samoregulativno pozitivno vedenje vodij in sodelavcev, ki spodbuja pozitiven samorazvoj«. Opredelita ga kot pozitiven konstrukt, ki ga najbolje opišemo z besedami: pristno, zanesljivo, vredno zaupanja, resnično in verodostojno. Avtentično vodenje pozitivno vpliva na pozitivna čustva sledilcev skozi poistovetenje z vodjem, kar nato spodbuja njihov pozitiven odnos in vedenje. Pozitivna čustva torej lahko napovedujejo pozitivna človekova stališča in vedenje, kot je spopadanje s težavami, predanost, zadovoljstvo, stres, uspešnost ter razvoj dolgoročnih načrtov in ciljev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Skozi povečano raven samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja avtentični vodja spodbuja razvoj avtentičnosti v sledilcih (Avolio & Gardner, 2005).

Avolio in drugi (2004) ugotavljajo, da obstaja proces, ki povezuje avtentično vodenje ter stališča in vedenje sledilcev. Obravnavajo vlogo, ki jo imajo lahko pozitivna čustva in zaupanje v procesu avtentičnega vodenja. Avtentični vodje delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, da bi gradili verodostojnost. Prav tako pridobivajo spoštovanje in zaupanje sledilcev s spodbujanjem različnih stališč ter gradijo mreže sodelovalnih odnosov s sledilci. Tako vodijo na način, ki ga sledilci prepoznajo kot avtentičen. Ko se ta proces prenaša na sledilce, ti delujejo podobno, vodjem, sodelavcem, strankam in drugim deležnikom kažejo svojo avtentičnost, kar sčasoma lahko postane osnova za kulturo organizacije (Avolio in drugi, 2004). Luthans in Avolio (2003) menita, da je eden od osnovnih izzivov avtentičnih vodij, da prepoznajo prednosti sledilcev in jih ustrezno usmerjajo in razvijajo, hkrati pa jih povežejo s skupnim namenom oziroma poslanstvom. Avtentični vodje resnično želijo služiti drugim s svojim vodenjem, kar dokazujejo s tem, da se bolj zanimajo za opolnomočenje sledilcev za spremembe kot pa za svojo moč, denar in prestiž. Pri tem jih vodijo tako lastnosti srčnosti, zavzetosti in sočutja kot tudi lastnosti uma. Kvalitete, ki naj bi jih vodje razvijali skozi celo svoje delovanje oziroma življenje, so: namen, vrednote, odnosi, samodisciplina in srčnost (George, 2003).

Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) imajo pri svoji definiciji avtentičnega vodenja za osnovo psihološko stanje sreče in hedonizma. Avtentično vodenje opredelijo strukturirano, in sicer kot model, ki sestoji iz štirih komponent: samozavedanja, nepristranske obdelave

(angl. unbiased processing), avtentičnega vedenja in usmerjenosti v avtentične odnose. Samozavedanje in nepristranska obdelava naj bi vodila k večjemu sprejemanju samega sebe in obvladovanju okolja ter pomagala pri definiranju življenjskega namena (angl. purpose). Pri tem bi se izboljšala osebna rast posameznika skozi samorazvoj. Avolio in Gardner (2005) se v svojih raziskavah osredotočita na teorijo avtentičnega vodenja, kjer opredelita konstrukt avtentičnosti in pozitivni psihološki kapital. Njuna teorija je, da avtentično vodenje sestavljajo štiri ključni elementi: pozitivni psihološki kapital, pozitivne moralne komponente, samozavedanje in samoregulacija.

Kar avtentično vodenje dela še bolj unikatno in posebno je dejstvo, da koncept in definicija v nobenem primeru ne nakazujeta na stil vodenja, kar ga pomembno razlikuje od ostalih, predhodnih tipov vodenja. Na to opozorita Shamir in Eilam (2005), ki predstavita pristop življenjskih zgodb k razvoju avtentičnega vodenja. V svoji teoriji opišeta, kako življenjske zgodbe vodij omogočajo vpogled v pomene, ki jih vodje pripisujejo življenjskim dogodkom, da bi usmerjali sledilce in sčasoma z razmislekom razvijali sebe. Življenjska zgodba vodje odraža stopnjo samozavedanja, jasnosti samopodobe in odnosa med osebo in združitve osebe z vlogo, ki jo doživlja, ter sledilec zagotavlja napotke za ocenjevanje avtentičnosti vodje. Življenjske zgodbe vodje imajo pomembno vlogo tako pri avtentičnem vodenju kot pri avtentičnem sledenju, saj vodja z njimi razkriva sebe in svoj lastni jaz. Avtorja predstavita tudi pojem avtentičnega sledenja, ki ga definirata kot sledenje sledilcev vodjem iz avtentičnih razlogov in ki imajo avtentičen odnos do vodje. Avtentično sledenje predstavijo tudi Gardner in drugi (2005), ki pravijo, da »odraža razvojne procese avtentičnega vodenja« in da je zanj značilna »višja raven samozavedanja in samoregulacije sledilcev, ki vodi v pozitiven razvoj sledilcev in rezultate«.

Teorijo Shamirja in Eilama (2005) dopolni Sparrowe (2005), ki s svojo definicijo avtentičnega vodenja izhaja iz tako imenovanega samopripovednega pristopa, ki izhaja iz hermenevitične filozofije. Ta pristop služi kot sredstvo za sestavljanje življenjskih zgodb vodij. Avtor pojasni, kako je mogoče uporabiti perspektivo pripovednega jaza za odpravo omejitev sodobnih teorij vodenja in razvoja. Teorija se od drugih razlikuje po tem, da pri opredelitvi avtentičnosti poleg stanja posameznika omenja tudi odnos do drugih. Sparrowe (2005) je namreč mnenja, da imajo drugi odločilno vlogo pri oblikovanju življenjskih zgodb skozi dogodke in kontakte. Michie in Gooty (2005) raziskujeta učinke vrednot in čustev na avtentično vodenje. Trdita namreč, da imajo vrednote in pozitivna čustva, usmerjena k drugim in v skupno dobro, temeljno vlogo pri nastanku in razvoju avtentičnega vodenja. Teorija, kot je ta, torej v ospredje postavlja pomen čustev za razvoj vodenja in sledenja (Avolio & Gardner, 2005).

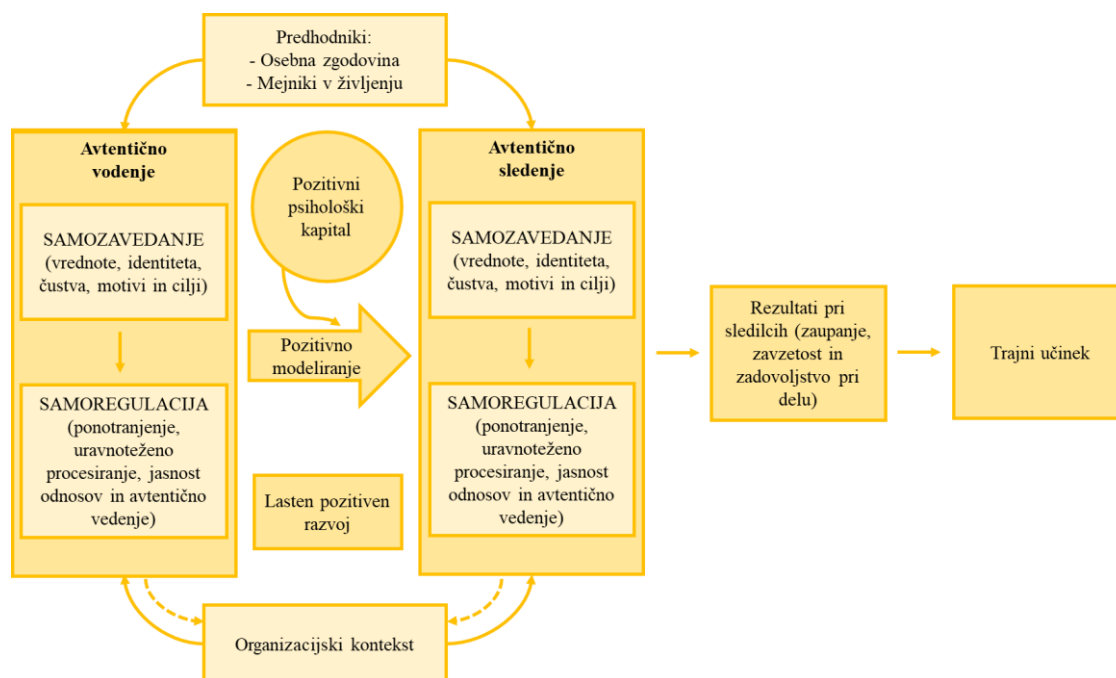
Avtentične vodje vodi niz najvišjih vrednot, v smeri, da delajo, kar je dobro za njihove sledilce. Osrednji del teh vrednot je prepričanje, da lahko vsak posameznik k svoji skupini prispeva nekaj pozitivnega. Eden od ključnih izzivov avtentičnega vodje je prepoznati te prednosti ter jih pomagati ustrezno razvijati. Prizadevati si morajo nenehno zmanjševati razkorak med svojimi zapriseženimi vrednotami (tj. svojim resničnim jazom) in

vrednotami, ki se odražajo v njihovih dejanjih. Zato morajo poglobljati razumevanje svojih temeljnih vrednot. Avtentični vodje se zavedajo svojih ranljivosti in se odkrito pogovarjajo s sledilci, tako da so vedno na tekočem s tem, ali je njihova usmeritev »prava«. Vodijo od spredaj in so pred ostalimi, kadar pride do tveganih situacij. Takšno vodenje, »delaj to, kar govoriš«, je dokazano veliko bolj učinkovito pri vplivanju na druge kot prisila. Za avtentičnega vodjo ima tako vodenje samo kot razvijanje sodelavcev za vodenje enako pomembno vlogo (Luthans & Avolio, 2003).

1.4 Elementi avtentičnega vodenja

Da bi v organizaciji lahko začeli udeleževati avtentičnost in avtentično vodenje, je treba najprej opraviti analizo trenutnega stanja, nato pa pripraviti načrt za oblikovanje avtentičnega vodenja. Da bi se lahko uspešno lotili tega procesa, je treba poznati elemente oziroma komponente avtentičnega vodenja, na podlagi katerih lažje objektivno ocenimo, kako avtentični so zaposleni (Dimovski in drugi, 2013). Slika 1 prikazuje model razvoja avtentičnega vodenja s pomočjo temeljnih elementov.

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Prيرهno po Gardner in drugi (2005, str. 346).

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) menijo, da mora avtentični vodja najprej doseči avtentičnost s pomočjo štirih komponent: samozavedanja, sprejetja samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi. Kot je vidno na sliki 1, sta osnovna elementa avtentičnega vodenja in sledenja samozavedanje in samoregulacija (Gardner in drugi, 2005). Luthans in Avolio (2003) pa kot dodatna elementa avtentičnega vodenja opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Vloga slednjih je

najbolj opazna pri procesu pozitivnega modeliranja (Černe & Penger, 2010). Skozi večjo raven samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja avtentični vodja spodbuja razvoj avtentičnosti v sledilcih (Avolio & Gardner, 2005). Pri razvoju avtentičnega vodenja pomembno vlogo igra tudi organizacijski kontekst, medtem ko gre pri procesu avtentičnega vodenja za aktivnosti celotne organizacije (Černe & Penger, 2010).

Kot predhodnike razvoja vidimo osebno zgodovino vodje in ključne sprožilne dogodke (angl. trigger events) avtentičnega vodenja. Osebna zgodovina vključuje vplive prvotne družine in vzornike, izzive zgodnjega otroštva ter izobraževalne in karijerne izkušnje. Sprožilni dogodki so nekatere dramatične kot tudi subtilne spremembe v posameznikovih okoliščinah, ki so omogočile osebni razvoj in rast (Gardner in drugi, 2005).

1.4.1 Samozavedanje

Ena od osnovnih komponent avtentičnega vodenja je samozavedanje (angl. self-awareness) ali osebni vpogled vodje (Gardner in drugi, 2005). Ta od vodij zahteva, da razumejo sebe in to, kako njihove zaznave vplivajo na oceno ljudi in situacij, s katerimi se srečujejo. Vodje, ki vlagajo svoj čas in energijo v nenehno učenje, krepitev svojih sposobnosti in samorefleksijo, se hitreje in učinkoviteje prilagajajo novim izzivom in priložnostim. V nasprotnem primeru lahko zapadejo v ponavljajoče se vzorce vedenja in odzivov, saj niso razvijali sposobnosti, ki bi jim omogočile prekinitev teh ustaljenih vzorcev. Nove okoliščine in izzivi lahko zahtevajo drugačne odzive, ki niso takoj očitni. Višja stopnja samozavedanja nudi veliko priložnosti za izboljšanje samospoznavanja in možnosti za samoregulacijo. Odsotnost ali pomankanje samozavedanja pa bosta čez čas povzročila upad učinkovitosti vodij (Avolio in drugi, 2009).

Avolio in Gardner (2005) sta opredelila, da je samozavedanje vodje »izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja«. Ta element sta definirala skozi štiri komponente samozavedanja: vrednote, čustva, identiteta in motivi oziroma cilji. To so temeljne vrednosti, ki jih avtentični vodje prepoznajo in sprejmejo preko samorefleksije oziroma introspekcije. Pri tem gre za »proces, pot, preko katere posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente. Tako se zaveda svojega znanja in zmožnosti« (Černe & Penger, 2010). Samozavedanje pomeni, da si prizadevamo razumeti, kako nekdo osmišlja svet okoli sebe na podlagi introspektivne samorefleksije, preizkušanja lastnih hipotez in samosheme. Vendar pa avtentični vodje s spoznavanjem, kdo so in kaj cenijo, gradijo razumevanje in občutek lastne vrednosti, ki zagotavlja trdno osnovo za njihove odločitve in dejanja, in, lahko trdimo, bolj avtentičnega sebe. Nепrestano se sprašujejo: »Kdo sem jaz?« (Gardner in drugi, 2005). V kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom in določenimi sprožilnimi dogodki naj bi psihološka stanja samozavest, optimizem, upanje in prožnost okrepila samozavedanje in samoregulativno vedenje vodje kot del procesa pozitivnega samorazvoja (Avolio & Gardner, 2005).

Samozavedanje ni ciljna točka, temveč proces, v katerem posameznik nenehno spoznava svoje edinstvene talente, prednosti, smisel, temeljne vrednote, prepričanja in želje (Avolio & Gardner, 2005). Skozi zavedanje, kdo so in kaj so njihove vrednote, avtentični vodje gradijo razumevanje in občutek zase, ki predstavlja trdno osnovo za njihove odločitve in dejanja ter za njihovo bolj avtentično verzijo (Gardner in drugi, 2005). Samozavedanje je posameznikovo zavedanje in zaupanje v svoje osebne značilnosti, vrednote, motive, občutke in spoznanja. Vključuje pa tudi poznavanje lastnih nasprotujočih si vidikov in vlogo teh nasprotij pri vplivanju na človekove misli, čustva, dejanja in vedenje. Samozavedanje vključuje zavedanje svojih prednosti in slabosti ter razumevanje svojih čustev in osebnosti. Vodje z bolj pozitivno samopodobo in višjo čustveno inteligenco bodo verjetno pokazali višjo raven samozavedanja, kar pozitivno vpliva na učinkovitost vodenja in psihološko blagostanje vodij. Čustveno inteligentni posamezniki bolje razumejo sebe in svoja čustva (Ilies in drugi, 2005).

1.4.2 Samoregulacija

Samozavedanje je ključni predpogoj za razvoj vodje, je pa tudi temelj za (pozitivno) samoregulacijo (Gardner & Schermerhorn, 2004). Samoregulacija vključuje izvajanje samokontrole z določanjem notranjih standardov, ki so lahko obstoječi ali na novo oblikovani, ocenjevanje neskladij med temi standardi in dejanskimi ali potencialnimi rezultati ter prepoznavanje možnih načinov za odpravo teh neskladij (Stajković & Luthans, 1998). Samoregulacija je torej proces, preko katerega avtentični vodja uskladi svoje vrednote s svojimi namerami in dejanji (Avolio & Gardner, 2005). Luthans in Avolio (2003) navajata, da je vedenje skladno s samozavedanjem in samoregulacijo dodatno okrepljeno s pozitivnimi psihološkimi stanji: samozavest, optimizem, upanje in prožnost.

Pri določanju samoregulacije kot osnovnega elementa avtentičnega vodenja Gardner in drugi (2005) izhajajo iz teorije samoodločanja avtorjev Deci in Ryan (1995), ki trdi, da je avtentičnost povezana z internaliziranimi regulativnimi procesi, ter iz Kernisovih (2003) trditev, da avtentičnost vključuje uravnoteženo in nepristransko obdelavo, avtentično vedenje in transparentne odnose, kot temeljne enote samoregulacije (Gardner in drugi, 2005). S pozitivno samoregulacijo avtentični vodje uporabljajo poznavanje svojih prepričanj, vrednot, motivov in pozitivnega psihološkega kapitala za postavljanje zahtevnih, a dosegljivih standardov osebnega ravnanja. Skrbno spremljajo svoja dejanja, da bi zagotovili izpolnjevanje teh standardov (Gardner & Schermerhorn, 2004).

Ponotranjeno obvladovanje oziroma regulacija pomeni, da regulativni sistem notranje spodbuja osrednji jaz vodje v nasprotju z zunanjimi silami ali pričakovanji. Uravnotežena obdelava informacij se nanaša na nepristransko zbiranje in razlago informacij o sebi, ne glede na to, ali so pozitivne ali negativne. To pomeni, da vodja ne izkrivlja, ne pretirava ali ignorira zunanjih vrednotenj sebe ali notranjih izkušenj in zasebnega znanja, ki bi lahko vplivalo na samorazvoj. Avtentično vedenje se nanaša na dejanja, ki jih vodi vodjev

resnični jaz, ta pa se odraža v temeljnih vrednotah, prepričanjih, mislih in čustvih, v nasprotju z nepredvidenimi okoliščinami ali pritiski drugih. Transparentnost odnosov pomeni, da vodja v tesnih odnosih izkazuje visoko stopnjo odprtosti, samorazkrivanja in zaupanja (Gardner in drugi, 2005). Samoregulacija je proces, v katerem vedenje avtentičnih vodij postane transparentno in skladno z njihovim samozavedanjem (Luthans & Avolio, 2003).

1.4.3 Pozitivni psihološki kapital

Poleg procesov, ki smo ju omenjali v prejšnjih poglavjih: samozavedanje in samoregulacija, imata pomembno vlogo tudi naslednji dve sestavini avtentičnega vodenja: pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Obe okrepiata samozavedanje in samoregulacijo (Dimovski in drugi, 2013). Avtentični vodje imajo in izkazujejo pozitivne psihološke sposobnosti, vključno z samozavestjo, upanjem, optimizmom in prožnostjo. Te zmožnosti avtentičnim vodjem pomagajo jasno opredeliti etične dileme, se nanje transparentno odzvati in tako postati etični vzorniki. Vse to poteka hkrati z zavezanostjo k rasti in razvoju, pri čemer si prizadevajo nenehno spodbujati in celo obnavljati ta pozitivna stanja pri sebi in drugih. Avtentični vodje si prizadevajo razumeti sebe in se pripraviti na prihodnje izzive. Pri tem skušajo pomagati tudi drugim, tako da modelirajo in podpirajo strokovni in moralni razvoj svojih sodelavcev. Vse to vodi k spodbujanju pozitivne in produktivne organizacijske klime (Gardner & Schermerhorn, 2004).

Obe sestavini, tako pozitivni psihološki kapital kot tudi lastni pozitiven razvoj, imata ključno vlogo pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev (Dimovski, in drugi, 2013). Pozitivne psihološke kapacitete pomembno vplivajo na razvoj posameznikov, timov, učech se organizacij in skupnosti s ciljem doseganja trajnega uspeha (Avolio & Gardner, 2005). Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja, to so samozavest, optimizem, upanje in prožnost, ti pa predstavljajo osebne vire avtentičnega vodje (Luthans & Avolio, 2003). Vodje vplivajo na sledilce in njihov razvoj s številnimi procesi. Številni avtorji opisujejo procese osebne in družbene identifikacije, s katerimi se sledilci poistovetijo z avtentičnimi vodji in njihovimi vrednotami. Pozitivno modeliranje je opredeljeno kot glavni mehanizem poleg ostalih: samozavedanje, samoregulacija in pozitivni psihološki kapital, s katerim avtentični vodje vplivajo na svoje sledilce in jih razvijajo (Avolio & Gardner, 2005).

1.4.4 Lasten pozitiven razvoj

V avtentičnem vodenju je ključno, da se vodje in sledilci razvijajo. Med drugim morajo razvijati tudi medsebojni odnos, ki s tem postane verodostojnejši (Avolio & Gardner, 2005). S pomočjo višje ravni samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja avtentični vodja spodbuja razvoj avtentičnosti pri svojih sledilcih. Avtentični vodje vplivajo na sledilce in na razvoj svojega avtentičnega vodenja na različne načine. Številni

avtorji v začetku pojava avtentičnega vodenja opišejo svoj proces osebne in družbene identifikacije, pri čemer se sledilci poistovetijo z njimi in njihovimi vrednotami. Pozitivno modeliranje ima torej pri tem pomembno vlogo, saj služi kot mehanizem, s katerim avtentični vodje vplivajo na svoje sledilce in njihov razvoj. Vodja torej sledilcem razkrije svoje vrednote in prepričanja, oni pa jih ponotranjijo. V tem procesu, ki mu rečemo razvoj avtentičnega vodenja, se pri sledilcu spremeni zaznavanje samega sebe v dejanskem stanju in v tem, kaj lahko postane (Avolio & Gardner, 2005).

1.5 Pozitivna psihologija in pozitivno organizacijsko vedenje

Pozitivna psihologija se je med drugim kot izhodišče za avtentično vodenje pojavila konec 20. stoletja kot odgovor na ukvarjanje s tem, kaj je narobe z ljudmi in njihovimi slabostmi, namesto s tem, kaj je z ljudmi prav in grajenju na njihovih prednostih. Eden izmed izzivov gibanja pozitivne psihologije je odkriti svoje prvotno poslanstvo: prepoznati in razvijati pozitivne sposobnosti, kar bi vodilo k izboljšanju produktivnosti in zadovoljstvu z življenjem (Luthans & Avolio, 2003).

Pozitivna psihologija je svoje izzive našla tudi na področju organizacijskega vedenja. Luthans (v Luthans & Avolio, 2003) pozitivno organizacijsko vedenje opredeli kot preučevanje in uporabo pozitivno usmerjenih prednosti človeških virov in psiholoških zmožnosti, ki jih je mogoče meriti, razvijati in učinkovito upravljati za izboljšanje uspešnosti na delovnem mestu v današnjem času. Pozitivnost kot komponenta avtentičnega vodenja poudarja, da so avtentični vodje na splošno pozitivni glede tega kdo so in kaj lahko dosežejo prek drugih (Avolio & Gardner, 2005). Model, ki sta ga postavila Avolio in Gardner (2003), nakazuje, da pozitivni viri vodje prispevajo k razvoju avtentičnega vodenja. Natančneje, višja raven pozitivnosti je povezana s tem, da se vodje ukvarjajo s prilagodljivo samorefleksijo. Do procesa razvoja teh pozitivnih virov pride tako, da se vodje začnejo bolj zavedati svoje trenutne ravni zaupanja, optimizma, upanja in prožnosti.

1.6 Avtentični vodja

1.6.1 Opredelitev avtentičnega vodje

George (2003) ugotavlja, da potrebujemo nov tip vodje – avtentičnega vodjo, ki naj bi nas izpeljal iz krize vodenja 20. stoletja. Učeče se organizacije potrebujejo avtentične vodje z visoko stopnjo integritete in zavezanosti h grajenju trajnih organizacij. Potrebujemo vodje, ki se zavedajo pomembnosti izpolnitve svojega poslanstva in so zvesti svojim temeljnim vrednotam. Potrebujemo resnične vodje, ki z zgledom spodbujajo zdravo etično klimo, za katero so značilni transparentnost, zaupanje, integriteta in visoki etični standardi. Takšne posameznike imenujemo avtentični vodje, ki niso zvesti le sami sebi, ampak tudi druge vodijo tako, da jim pomagajo, da tudi oni dosežejo avtentičnost (Gardner in drugi, 2005).

Avtentičnega vodjo Harter (v Weiss, Razinkas, Backmann & Hoegl, 2018) opredeli kot tistega, ki se opira na svoje »osebne izkušnje, bodisi misli, čustva, potrebe, želje, preference ali prepričanja, procese« in ki »deluje v skladu s svojim resničnim jazom, se izraža na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki«. Weiss in drugi (2018) se v svoji raziskavi osredotočajo na dobro počutje avtentičnega vodje, saj naj bi to vplivalo na dobro počutje zaposlenih in učinkovitost vodje. Gre za posameznike, ki se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj in imajo dovolj samozavesti, da se izražajo in vedejo v skladu s svojimi notranjimi mislimi in občutki.

Avtentični vodje morajo vedeti, kaj je zanje pomembno, biti morajo popolnoma zlit s svojimi temeljnimi prepričanji in vrednotami. To predstavlja temeljni občutek samozavedanja. Pomembno je, da vodje svoja prepričanja in vrednote posredujejo v vsaki interakciji na vseh ravneh organizacije. Avtentični vodje oblikujejo vzdušje in delovne procese, ki spodbujajo etično vedenje in odgovornost med njihovimi zaposlenimi (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). Avtentični vodja je zvest samemu sebi in z izkazanim vedenjem pozitivno razvija sodelavce v vodje same. Avtentični vodja ne poskuša prisiliti ali celo racionalno prepričevati sodelavcev, temveč njegove avtentične vrednote, prepričanja in vedenje služijo kot zgled za sodelavce in njihov razvoj (Luthans & Avolio, 2003). Pri svojem etičnem ravnanju in odločanju morajo biti avtentični vodje transparentni in neoporečni. Vseskozi morajo izkazovati odpornost (angl. resiliency). Morajo biti samozavestni, polni upanja in optimizma glede prihodnosti ter dajati prednost ne le vzornemu vedenju, temveč tudi razvijanju sposobnosti za enako vedenje v svojih sodelavcih in organizacijah (Luthans & Avolio, 2003).

Avtentične vodje razumemo kot osebe, ki so dosegle visoko raven avtentičnosti, saj vedo, kdo so, kaj verjamejo in cenijo, ter delujejo v skladu s temi vrednotami in prepričanji, medtem ko transparentno komunicirajo z drugimi (Avolio in drugi, 2004). Avtentičnega vodjo vodijo jasne in zavestne vrednote, ki mu omogočajo delovanje na višji ravni moralne integritete. Je transparenten glede svojih namenov in si prizadeva ohranjati nemoteno povezavo med zagovarjanimi vrednotami, vedenjem in dejanji (Luthans & Avolio, 2003).

Bistvena lastnost, ki jo mora imeti vodja, je to, da je sam svoj, avtentičen v vseh pogledih. Najboljši vodje so samostojni in popolnoma neodvisni. Vodja mora biti zvest samemu sebi, kar pomeni, da sprejme svoje slabosti in uporablja svoje prednosti. Da bi postal popolnoma avtentičen, mora sprejeti svojo senčno plat. Do težav pride, ko si posameznik močno želi pridobiti odobravanje okolice in poskuša prikriti svoje slabosti ter žrtvovati svojo avtentičnost na račun pridobivanja spoštovanja in občudovanja svojih sodelavcev (George, 2003). Avtentični vodja presega svoje lastne interese, vodi ga nekaj, kar je pomembnejše, in sicer skladnost z njegovimi najvišjimi vrednotami, ki so se izoblikovale in razvile v celotnem življenjskem obdobju (Luthans & Avolio, 2003).

Avtentični vodje se ne pretvarjajo, da so voditelji, samo zato, ker so na vodstvenem položaju. Opravljanje vodstvene funkcije je zanje dejanje samoizražanja, to je del tega, kar

čutijo, da je njihov resnični jaz. Imajo cilj oziroma poslanstvo, ki temelji na vrednotah. Avtentični vodja je original, ne kopija – kar ne pomeni nujno, da mora biti popolnoma unikatna, temveč da njegove vrednote, prepričanja in namen izražajo njegovo edinstveno pot, po kateri je prišel do svojega trenutnega jaza – gre za njegovo osebno izkušnjo. Avtentični vodja je vodja, čigar dejanja temeljijo na njegovih vrednotah in prepričanjih. Kar govori, je skladno s tem, kar verjame. Lastnost avtentičnega vodje je tudi to, da ima visoko raven integritete in transparentnosti (Shamir & Eilam, 2005).

1.6.2 Razvoj avtentičnega vodje

Razvoj avtentičnega vodenja je dinamičen proces v življenjskem obdobju, kjer sprožilni dogodki na različnih točkah življenjskega toka sčasoma oblikujejo razvoj (Luthans & Avolio, 2003). Dogaja se na ravni posameznika preko samozavedanja in samoregulacije, prav tako pa gre pri tem za neposredno vplivanje na sledilca, kar imenujemo pozitivno modeliranje (Černe & Penger, 2010). Na eni strani se lahko avtentično vodenje pri posamezniku razvije naravno, kot kombinacija dogodkov, ki oblikujejo posameznikov portfelj prirojenih sposobnosti in izkušenj, torej vrsta dogodkov, ki po naključju prispevajo k posameznikovi pozitivni perspektivi pri vplivanju na druge. Na drugi strani pa se lahko avtentični vodja razvije proaktivno oziroma strateško, kar pomeni, da so dogodki, ki naj bi vplivali oziroma zgradili avtentičnega vodjo, planirani. V vsakem primeru ti sprožilni dogodki v življenjskem obdobju vodje vplivajo in razvijajo globlji in bolj pozitiven občutek samozavedanja in prispevajo k spremembi s pomočjo samoregulacije, ki nazadnje gradi večjo sposobnost vodenja (Luthans & Avolio, 2003).

Dimovski in drugi (2013) izhajajo iz prepričanja, da se vodje ne rodijo, ampak razvijejo, pri čemer ima najpomembnejšo vlogo okolje, v katerem delajo. Na to, kako avtentični vodja zaznava samega sebe in svet okoli sebe, vsekakor pomembno vplivajo njegove življenjske izkušnje, prav tako pa nanj vpliva tudi trenutno delovno okolje in kultura organizacije. Tudi George (2003) trdi, da se avtentični vodja ne rodi. Strinja se, da ima veliko ljudi naraven dar za vodenje, vendar jih morajo razviti v celoti, da bi postali izjemni. Avtentični vodje uporabljajo svoje naravne sposobnosti, vendar se zavedajo tudi svojih pomanjkljivosti in se trudijo, da bi jih presegli. Vodijo z namenom, smislom in vrednotami. Z ljudmi gradijo trajne odnose. So konsistentni in samodisciplinirani. Avtentični vodje so predani razvoju samega sebe, saj vedo, da je za to, da postanejo voditelji, potrebna vseživljenjska osebna rast.

Pri razvoju avtentičnega vodje so pomembni tako imenovani sprožilni dogodki, skozi katere vodja pridobi spoznanja o svojih prednostih, omejitvah in ciljih v razvoju (Avolio in drugi, 2009). Sprožilni dogodki povzročijo, da se vodja ozre vase in ovrednoti svoja temeljna prepričanja, domneve in pogled na svet okoli sebe (Avolio & Hannah, 2008). Sprožilni dogodek vzbudi pozornost in samooceno ter aktivira razvijajočo se samopodobo vodje. Pri vsem tem ima kot element avtentičnega vodenja pomembno vlogo tudi

samozavedanje. Sprožilne dogodke lahko vodja prepozna sproti in naravno ali pa skozi proces samorefleksije, ki ima posledično pomembno vlogo pri razvoju avtentičnega vodje (Avolio in drugi, 2009).

V času intenzivnejšega preučevanja vodenja in avtentičnega vodenja so se pojavile težnje k preučevanju z vidika življenjske dobe. Ta vidik vključuje kritične oziroma sprožilne dogodke, ki stimulirajo pozitivno rast vodij. Tradicionalno je veljalo, da so ti vezani na negativne trenutke, izkušnje in krize, vendar novejši avtorji trdijo, da tudi pozitivni sprožilni dogodki lahko pomembno prispevajo k razvoju avtentičnega vodenja. Primeri pozitivnih dogodkov so: sprememba karijerne poti, nova oseba v življenju, ki ima popolnoma drugačen pogled na svet, potovanje v drugo kulturo itd. Sprožilni dogodki oblikujejo perspektive, vrednote in vedenje vodje (Luthans & Avolio, 2003).

Proces razvoja avtentičnega vodenja vključuje predpostavke o pozitivni psihologiji, organizacijskem kontekstu in samorazvoju. Prav tako je pri razvoju pomembno, da se pozitivne psihološke sposobnosti preučijo v širšem življenjskem kontekstu vodje, organizacijski kontekst pa je treba uokviriti z vizijo, strategijo in kulturo. Nazadnje pa je v procesu pomembno, kako načrtovani in nenačrtovani sprožilni dogodki oblikujejo razvoj avtentičnega vodje (Luthans & Avolio, 2003). Razvoj avtentičnega vodje ima štiri komponente (Shamir & Eilam, 2005):

1. Razvoj identitete vodje kot osrednje komponente njegove samopodobe.
2. Razvoj samopoznavanja in jasnosti samopodobe, ki vključuje jasnost vrednot in prepričanj.
3. Razvoj ciljev, ki so skladni s samopodobo.
4. Povečanje samoizraznega vedenja, in sicer skladnosti med vedenjem vodje in njegove samopodobe.

1.6.3 Sposobnosti avtentičnega vodje

Vodja je avtentičen, če se zna povezati s svojo notranjostjo in spoznati samega sebe: zna prepoznati tako svoje pozitivne kot tudi negativne lastnosti ter slednje poskušati odpraviti. Ključno je, da s sodelavci komunicira odkrito in iskreno, kar pomeni, da zanj ni tabu tem in ima ves čas »karte na mizi«. Če želi uspešno in avtentično voditi svoje sledilce, jih mora spoznati in prek komunikacije izvedeti, kakšne so njihove vrednote, počutje, strahovi in podobno. Mora verjeti vanje in jim pomagati odkriti svoje talente ter jim nuditi podporo in upanje. Sledilec se mora avtentični vodja približati in preseči vse ovire v komunikaciji. Kar je prav tako pomembno, je to, da avtentični vodja dela to, kar govori in s tem izkazuje verodostojnost. Le na tak način mu sledilci verjamejo in sledijo. Pri izpolnjevanju svojega poslanstva se osredotoča na druge in ne nase (Dimovski in drugi, 2009, str. 113).

Da bi posameznik postal avtentični vodja, mora za to razviti določene sposobnosti, ki mu omogočajo, da izkoristi ves potencial organizacije in doseže najboljše rezultate. Pri tem je

ključnega pomena, da je vodja povezan s svojim notranjim jazom, odkrito komunicira s svojimi sodelavci in se z njimi povezuje (Neider & Schriesheim, 2011). Z razvojem določenih sposobnosti lahko avtentični vodja vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, ki pa ga običajno povezujemo z uspešnostjo organizacije (Sultana, Darun & Yao, 2018). V nadaljevanju bom predstavila sposobnosti avtentičnega vodje: upanje, zaupanje, pozitivna čustva in optimizem.

1.6.3.1 Upanje

Naloga avtentičnega vodja je vzbujati upanje. Osebe, ki imajo višjo stopnjo upanja, naj bi bile bolj prepričane o svojih ciljih, ti jim predstavljajo večji izziv, prav tako bolj cenijo svojo pot do cilja, so bolj prilagodljivi za spremembe itd. (Gardner & Schermerhorn, 2004). Obstajajo nekateri dokazi, da je raven upanja posameznika povezana s pričakovanimi cilji, zaznamovan nadzorom in pozitivnim vplivom (Curry, Snyder, Cook, Ruby & Rehm, 1997). Kot pomembna komponenta pozitivnega organizacijskega vedenja je upanje povezano z učinkovitostjo vodenja in uspešnostjo zaposlenih, zato je pomembno za razvoj in implementacijo v organizacijah (Luthans, 2002). Dimovski in drugi (2013, str. 140) ugotavljajo, da je upanje »element pozitivnega psihološkega kapitala in pozitivne moči, ki neposredno pripomore h gradnji identitete posameznika in identitete organizacije«. Podjetja, katerih zaposleni kažejo visoko stopnjo upanja, so bolj uspešna in učinkovita ter slovijo po višji stopnji zadržanja zaposlenih na delovnem mestu. V takšnih podjetjih se kaže višja stopnja zadovoljstva in zavezanosti zaposlenih, organizacijska kultura in identiteta pa sta bolj jasno opredeljeni.

Ko preučujemo upanje v kontekstu avtentičnega vodenja, ga opredelimo kot pozitivno moč za izvrševanje nalog. Sloni na delovanju, usmerjenemu k ciljem, in načrtovanju poti, s katero dosežemo cilje. Avtentičnega vodjo z visoko stopnjo upanja sledilci dojemajo kot verodostojen vir povratnih informacij. Številne raziskave so pokazale pozitivne povezave med upanjem in uspešnostjo sledilcev v učečih se organizacijah. Obstaja več načinov, s katerimi avtentični vodja spodbuja upanje pri sledilcih (Dimovski in drugi, 2009, str. 114):

1. Ohranjanje visoke ravni zavezanosti, sodelovanja, delitve znanja in transparentnosti.
2. Sporočanje pomembnih in zanesljivih informacij, ki služijo presoji.
3. Spodbujanje podpornih vprašanj.

1.6.3.2 Zaupanje

Zaupanje v okviru pozitivnega organizacijskega vedenja definirano kot »posameznikovo prepričanje o njeni ali njegovi sposobnosti, da mobilizira motivacijo, kognitivne vire in načine delovanja, potrebne za izvedbo določene naloge v danem kontekstu« (Stajković & Luthans, 1998, str. 66). Dimovski in drugi (2013, str. 143) pravijo, da »zaupen odnos ni mogoč brez: avtentičnosti, samozavedanja, samosprejemanja in transparentnega izražanja

dejanskih, želenih in idealnih jazov osebe«. Ker se je izkazalo, da zaupanje dokazano vpliva na uspešnost pri delu, ima lahko pomembno vlogo kot predpogoj pozitivne psihologije pri razvoju avtentičnega vodenja organizaciji (Luthans & Avolio, 2003).

Zaupanje sledilcev v vodenje je povezano s pozitivnimi rezultati organizacije. Sledilci, ki zaupajo v sposobnost, integriteto in avtentičnost svojega vodje, so bolj zaupljivi, pripravljeni na tveganja, eksperimentiranje in pridobivanje novega znanja. V nasprotnem primeru so bolj nagnjeni k odhodu iz organizacije. Pomen zaupanja v organizacijah narašča, saj je zanj ugotovljeno, da vpliva na boljšo sposobnost planiranja in večjo prilagodljivost v spreminjajočem se okolju (Dimovski in drugi, 2009, str. 115-116). Modeliranje in izražanje zaupanja sta del avtentičnega vodenja. Osebno zaupanje pomaga avtentičnim vodjem, da resnično poznajo sami sebe in se držijo svojih prepričanj. Z izražanjem zaupanja v sodelavce avtentični vodje prepričajo druge, da prepoznajo svoje sposobnosti in jim zagotovijo pomembno kognitivno, čustveno in moralno podporo, ki olajša nadaljnji razvoj (Gardner & Schermerhorn, 2004).

1.6.3.3 Pozitivna čustva

Vodenje opazno vpliva na pozitivna čustva v organizaciji in posledično prek pozitivne identifikacije vodje, sledilcev in organizacije omogoča pozitivne odnose in vodenje. Čustva imajo izrazito vlogo pri procesu razvoja avtentičnega vodenja, zato je pomembno njihovo preučevanje tudi v tem kontekstu. Posameznikom pomagajo pri razvoju prilagodljivosti odzivov na izzive in težavah, s katerimi se srečujejo v svojem delovnem okolju. Če je avtentični vodja sposoben prepoznavati čustva sledilcev, mu ta pomagajo pri vplivanju na njihovo razmišljanje in vedenje, posledica česar je hitrejši razvoj in uspešnejše spopadanje z izzivi. Pri vodji lahko nekatera pozitivna ali negativna čustva sprožijo samorefleksijo, ki mu pomaga pri razvoju vodenja (Dimovski in drugi, 2009).

Avtentični vodja mora skrbeti za razvoj pozitivnih čustev v organizaciji, saj s tem spodbuja odločanje, izboljšave in višjo zagnanost med sledilci. Pozitivna čustva krepijo odnos do dela med zaposlenimi, jih spodbujajo h kakovostnemu in predanemu delu v dobrobit organizacije (Dimovski in drugi, 2009). V okolju, kjer se zaposleni ne bojijo izražati svojih čustev in se počutijo varne, so bolj odprti za učenje in sprejemanje bolj težavnih nalog. Dandanes je potreba po preučevanju in posvečanju pozornosti čustvom v organizaciji vse večja, saj je pomembna pri doseganju napredka. Pozitivna čustva diktirajo dobrohotne medčloveške odnose, kot so soočanje z neprijetnostmi in razvijanje dolgoročnih ciljev. Prav tako pozitivno vplivajo na spodbujanje odkrivanja novih načinov mišljenja, idej in omogočajo kreativno razmišljanje (Dimovski in drugi, 2013).

Pozitivna čustva lahko napovedujejo pozitivna vedenja, kot na primer spoprijemanje s težavami, predanost, zadovoljstvo, stres, uspešnost in razvijanje dolgoročnih načrtov in ciljev. Avtentični vodje bodo bolj verjetno ustvarili pozitivne občutke med sledilci in občutek identifikacije z osrednjimi cilji vodje in organizacije, kar razširi njihovo

razmišljanje in posledično sčasoma povzroči vitkejšje vedenje, osredotočeno na dejavnosti z dodano vrednostjo. Avtentični vodje ustvarjajo pogoje za večje zaupanje in pri sledilcih vzbujajo pozitivna čustva, s čimer se izboljša sprejemanje odločitev in blaginja organizacij, in na koncu gradijo pozitivna čustvena stanja in visoke stopnje zavzetosti vseh zaposlenih. Avtentično vodenje bo pozitivno vplivalo na pozitivna čustva sledilcev prek identifikacije z vodji, kar bo spodbudilo pozitivna stališča in vedenje sledilcev (Avolio in drugi, 2004).

1.6.3.4 Optimizem

Seligman (2006) opredeljuje optimizem kot kognitivni proces, ki vključuje pričakovanje pozitivnih rezultatov in vzročne atribucije, ki so zunanje, začasne in specifične pri interpretaciji slabih oziroma negativnih dogodkov, ter notranje, stabilne in globalne pri dobri oziroma pozitivnih dogodkih. Optimizem očitno prispeva k avtentičnemu vodenju oziroma je pomembna komponenta v procesu razvoja avtentičnega vodenja (Luthans & Avolio, 2003). Optimistični posamezniki kažejo višjo raven motivacije, uspešnosti, zadovoljstva z delom in vztrajnosti pri nastopu ovir in težav. So prilagodljivi, osebne napake in nazadovanja pa dojemajo kot začasne. Avtentični vodja mora skrbeti za optimizem v svojem timu, saj s tem spodbuja delovanje vseh članov učeče se organizacije za oblikovanje njene pozitivne identitete (Dimovski in drugi, 2009).

Avtentični vodja lahko vpliva na optimizem pri sledilcih s tem, da se najprej poistoveti s njimi in potem v njih vzbudi pozitivna čustva. Ker je optimizem mogoče pridobiti z modeliranjem, je to eden od načinov, kako lahko avtentični vodje vplivajo na optimizem svojih sledilcev, povečanje identifikacije sledilcev z vodjo z modeliranjem želenih pozitivnih čustev, kar vodi k realističnemu optimizmu, ta pa spodbuja pozitivno naravnost in visoko raven učinkovitosti. Optimizem posreduje v odnosu med pozitivnimi čustvi sledilcev in pozitivnimi stališči sledilcev, kar posledično vpliva na vedenje sledilcev (Avolio in drugi, 2004). Optimisti svoje uspehe pripisujejo notranjim, stabilnim in globalnim vzrokom, kot so njihove lastne sposobnosti, neuspeh pa pripisujejo zunanjim, nestabilnim in specifičnim vzrokom (Gardner & Schermerhorn, 2004).

1.7 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja

Razvile so se različne prakse, ki se uporabljajo v organizacijah, prvotno sicer ne zaradi razvoja (avtentičnega) vodenja, sedaj pa so v veliko primerih postale ključne v sodobnih sistemih vodenja. Te prakse so bile najpogosteje namenjene izboljšanju upravljanja uspešnosti, lažji socializaciji podjetja ali povečanju produktivnosti (Day, 2000).

1.7.1 Dejavno učenje

Pri metodi dejavnega učenja gre za akcijo, aktivnost. Ta metoda se ukvarja z resničnimi problemi in išče rešitve znotraj okolja v organizaciji, s tem pa omogoča priložnosti za

stalno izboljševanje. Na ta način se posamezniki učijo iz dejanske izkušnje, kar jim omogoča prenos znanja in izkušenj na morebitne probleme in delovne naloge v prihodnosti. Dejavni tim v organizaciji mora biti raznolik, saj se le na tak način spodbuja različne vidike problema in njegove rešitve. Z dejavnim učenjem se znanje prenaša tudi na ostale člane tima. Uspešna rešitev problema dviguje samozavest zaposlenim in je pomemben motivacijski dejavnik učenja v bodoče (Dimovski in drugi, 2013). Dejavno učenje lahko opišemo kot neprekinjen proces učenja in razmišljanja, ki ga podpirajo sodelavci, s poudarkom na tem, da se stvari dokončajo (angl. getting things done). Temelji na predpostavki, da se posamezniki najučinkoviteje učijo, ko se ukvarjajo z organizacijskimi problemi v realnem času. Razvoj voditeljstva se okrepi, če so priložnosti za individualno in skupinsko refleksijo strukturirano vključene kot del dejavnega učenja. Visoko zaupanje in psihološka varnost med dejavnim učenjem članov projektne skupine sta pozitivno povezana s socialnim kapitalom tima. Dejavni učni cilji, ki so usklajeni z individualnimi cilji, vodijo k smiselnim razvojnim izkušnjam. Dejavno učenje v organizaciji omogoča, da se učenje širi na ostale posameznike v organizaciji, ki niso člani tima (Dimovski in drugi, 2009).

1.7.2 360-stopinjsko vodenje

360-stopinjsko vodenje je metoda sistematičnega zbiranja mnenj o uspešnosti posameznika. Običajno vključuje sodelavce, neposredno podrejene, nadrejene in občasno tudi zunanje sodelavce (Day, 2000). Gre za povratne informacije iz različnih virov in nastavljanje ogledala posamezniku v organizacijskem okolju. Ta metoda je ocena posameznika s strani nadrejenega, kot tudi sodelavcev v timu, poslovnih partnerjev, strank in drugih deležnikov, posledično je bolj objektivna in nepristranska. Prednost takega vodenja je, da omogoča »načrtovanje izobraževanja in usposabljanja posameznikov na področjih, kjer je to potrebno« (Dimovski in drugi, 2013), in pridobitev popolnejše in natančnejše slike o uspešnosti posameznika (Day, 2000). Če je vodja avtentičen, si želi venomer izboljševati svoj način vodenja, pri čemer mu lahko pomembno pomagajo informacije, ki jih dobi s strani sodelavcev. Pogosto si predvsem sledilci ne upajo kritizirati svojega vodje, zato mora priti iniciativa za povratne informacije s strani vodje. Na njem je potem, da jih sprejme in se skladno z njimi razvija (Penger in drugi, 2009). Če metodo 360-stopinjskega vodenja optimalno uporabljamo, lahko pozitivno pripomore h komunikaciji med zaposlenimi in k medosebnim odnosom (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.7.3 Sistem mentorstva

V učečih se organizacijah ima znanje izrazito vlogo, avtentični vodja ga mora postaviti v ospredje in ga ceniti. Sam se mora stalno učiti in dopolnjevati, negovati svoje znanje, poleg tega pa je zelo pomembno, da znanje prenaša tudi na druge in stopi v vlogo mentorja (Dimovski in drugi, 2009). Mentorstvo je »dolgoročen odnos, ki vključuje svetovanje in

širši karierni razvoj posameznika«. Dobrega mentorja prepoznamo po tem, da se prilagaja mentorirancu in v odnos vključuje ravno pravo količino usmeritev in izzivov. Tudi avtentični vodje so mentorji, saj spodbujajo osebni razvoj sledilcev in tima. Dimovski in drugi (2013) ugotavljajo, da »kar dela mentorja avtentičnega vodjo, je ravno to, da si ga je varovanec sam izbral in mu s tem podelil avtentično vodenje«. Naloga mentorja je, da navdihuje in tudi kritizira svojega mentoriranca, vendar na način, ki spodbuja spremembe, produktivnost in kakovost. Odnos mentorja in mentoriranca je obojestranski in ni enak odnosu šef – zaposleni. Oba se namreč sočasno razvijata med skupnim učenjem. Poglobljen odnos in pomoč pri mentorstvu vplivata na zadovoljstvo mladih kadrov v organizaciji. Mentorstvo je lahko formalno ali neformalno. Formalne programe mentorstva organizacija upravlja, medtem ko neformalno mentorstvo spodbuja, vendar ga ne dodeljuje in vodi. Ne glede na tip mentorstva so učinkoviti razvojni odnosi posledica kombinacije priložnosti na eni in namere na drugi strani. Pozornost, namenjena razvoju učinkovitih mentorskih veščin, poveča obseg in kakovost neformalnega mentorstva, kar prispeva k večjemu medsebojnemu zaupanju, spoštovanju in zavezam med sodelavci (Day, 2000).

1.7.4 Sistem nasledstva

Sistem nasledstva v učeči se organizaciji je zelo pomemben. Za organizacijo, ki razmišlja in deluje dolgoročno, je iskanje naslednikov nekaj neizogibnega in če se mu ne posvetimo dovolj zgodaj, lahko pride do nestabilnosti v delovanju. V organizaciji, ki skrbi za razvoj zaposlenih in v njih vidi potencial, je treba jasno komunicirati o kariernih možnostih zaposlenih. Če se temu procesu ne posveča dovolj pozornosti, je učinek lahko ta, da zaposleni začnejo odhajati. V organizaciji se naslednike določi v širšem krogu, pri tem pa pomembno vlogo igra tudi 360-stopinjska povratna informacija. Pomembno je, da se naslednika ustrezno pripravi, nanj prenese vrednote in seznanji z nenapisanimi pravili organizacije (Dimovski in drugi, 2013). V učeči organizaciji, ki skrbi za razvoj zaposlenih, imajo ti velik potencial za vodenje, zato je ključno, da se o možnostih za karierno napredovanje jasno komunicira (Dimovski in drugi, 2009).

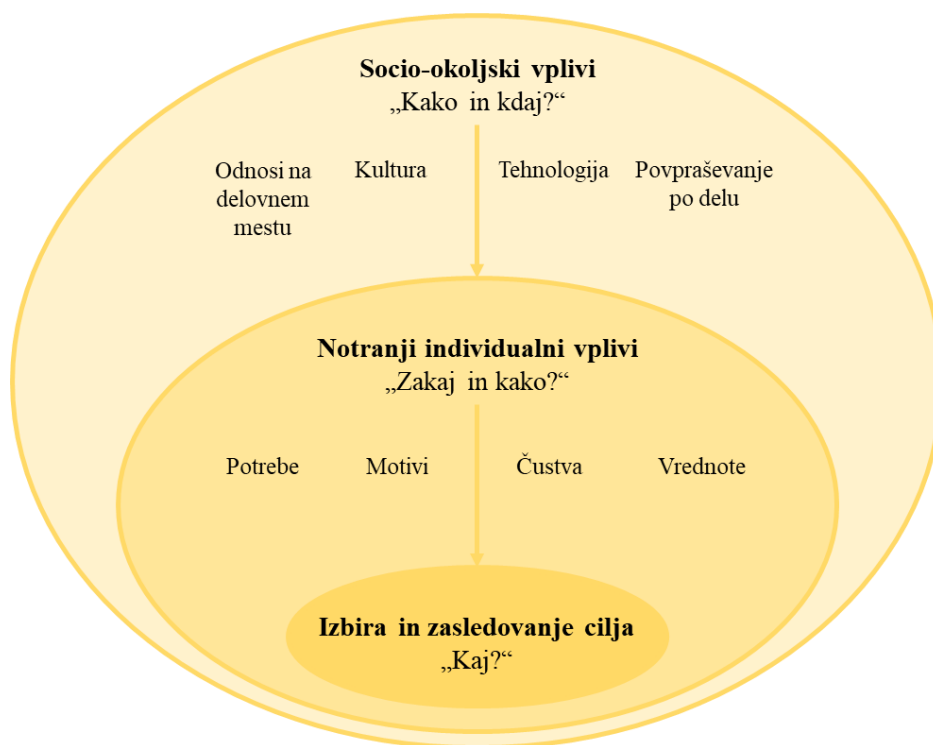
2 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

2.1 Splošno o motivaciji

Motivacija se nanaša na energijo, smer, vztrajnost in enakovrednost, torej na vse aspekte aktivacije in namere. Bila je osrednja in večno obravnavana tema na področju psihologije, saj je v središču biološke, kognitivne in družbene regulacije. Morda je še pomembneje, da je v resničnem svetu motivacija zelo cenjena zaradi njenih posledic: motivacija namreč »ustvarja«. Zato je v prvi vrsti pomembna za tiste, ki opravljajo vloge, ki vključujejo spodbudo drugih za delovanje, npr. vodja, učitelj ali trener (Ryan & Deci, 2000). Motivacija je psihološki vzgib, ki spodbuja misli in vedenje, da bi nekaj storili (Shkoler &

Kimura, 2020). Koncept motivacije igra pomembno vlogo v prav vsaki organizaciji, saj je motivacija sila, ki nam da moč, da uspešno opravimo naloge. Prav zato jo povezujemo s pozitivnim organizacijskim vedenjem in uspešnostjo na delovnem mestu. Po modernih definicijah gre pri motivaciji za »časovno omejeno kombinacijo načina obnašanja in aktivnosti, ki so organizirane glede na cilj posameznika«. Vprašanja, prisotna pri konceptu motivacije, so: »kako in kdaj?«, »zakaj in kako?« in »kaj?« (Chen & Kanfer, 2016). S pomočjo slike 2 lahko nazorneje vidimo povezavo teh vprašanj z različnimi vplivi.

Slika 2: Model motivacije na delovnem mestu



Prirejeno po Chen & Kanfer (2016).

Motivacija je odvisna od zunanjega okolja posameznika, torej od socio-okoljskih vplivov. Ti so tesno povezani s tem, na kakšen način se posameznika motivira (»kako?«) in kdaj je pravi čas za motiviranje (»kdaj?«). To so zunanji vplivi na motivacijo posameznika, medtem ko se pri notranjih individualnih vplivih ukvarjamo z vprašanjema »zakaj in kako?« motivirati. Kar pa je v središču in želimo z motivacijo doseči, je cilj, ki si ga izberemo in ga zasledujemo (Chen & Kanfer, 2016). V osnovi bo motivacija usmerjala vedenje posameznika tako, da bo dosegel cilje organizacije in koristi posameznika (Haque, Haque & Islam, 2014).

2.1.1 Opredelitev motivacije

Motivacija izhaja iz besede motiv, kar v latinščini pomeni gibati se (Kušar, 2014). Motivacija na delovnem mestu je skupek energijskih sil, ki izvirajo tako znotraj kot tudi

zunaj posameznika, da sprožijo z delom povezano vedenje in določajo njegovo obliko, smer, intenziteto in trajanje (Pinder, 1998, str. 11). Motivacija je torej psihološki proces, ki je posledica interakcije med posameznikom in okoljem (Latham & Pinder, 2005, str. 486). Biti motiviran pomeni biti odločen nekaj storiti. Oseba, ki ne čuti nobene spodbude ali navdiha za delovanje, je zato označena kot nemotivirana, medtem ko je nekdo, ki ima zagon ali je aktiviran k nekemu cilju, motiviran. Večina posameznikov, ki delajo z ljudmi, se zato ukvarja z motivacijo in se sooča z vprašanjem, koliko motivacije imajo oni in ostali posamezniki za določeno nalogo, praktiki vseh vrst pa se soočajo z večno nalogo spodbujanja večje ali manjše motivacije pri ljudeh okoli sebe. Večina teorij motivacijo obravnava kot enoten pojav, ki variira od zelo majhne do velike motivacije za delovanje (Ryan & Deci, 2000). V zelo preprostem smislu je motivacija trud. Motivirani posamezniki so pripravljeni vložiti veliko truda v doseganje ciljev, kar je pogojeno z zmožnostjo tega truda, da zadovolji specifične potrebe posameznika (Schaffer, 2008).

Ljudje imamo ne le različne količine, ampak tudi različne vrste motivacije. To pomeni, da se ne razlikujemo le po stopnji motivacije, tj. količini motivacije, temveč tudi po usmerjenosti te motivacije, tj. po vrsti motivacije. Usmerjenost motivacije se nanaša na temeljna stališča in cilje, ki povzročajo dejanja – torej na razloge za delovanje. Na primer, učenec je lahko zelo motiviran za opravljanje domače naloge zaradi radovednosti in zanimanja, ali pa zato, ker si želi pridobiti odobravanje učitelja ali staršev (Ryan & Deci, 2000).

Haque in drugi (2014) motivacijo definirajo kot mehanizem, ki ultimativno vpliva na posameznika, da deluje v želeni smeri. Motivacija je način ustvarjanja visoke ravni navdušenja za doseganje organizacijskih ciljev, pri čemer se ta situacija prilagodi z zadovoljevanjem nekaterih posameznikovih potreb. V osnovi se motivacija nanaša na doseganje glavnih ciljev organizacije z zadovoljevanjem potreb ali zahtev posameznega zaposlenega. Po besedah Pinderja (1998) lahko delovno motivacijo obravnavamo kot skupek notranjih in zunanjih sil, ki sprožajo z delom povezano vedenje ter določajo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje. Koncept se nanaša zlasti na delovno okolje in vključuje vpliv okoljskih sil in sil, ki so lastne človeku, na delovno vedenje. Na delovnem mestu se delovna motivacija predstavlja kot neviden, osebni in hipotetičen konstrukt, ki se kaže v obliki opaznega in zato merljivega vedenja (Haque in drugi, 2014).

2.1.2 Pomen motivacije

Motivacija zaposlenih v organizaciji je zelo pomemben faktor, ki ga vodstvo nikakor ne sme zanemariti (Avbar, 2016). Zelo pomembna je za vodje, da razumejo, zakaj se zaposleni na delovnem mestu vedejo drugače in kako manipulirati z njihovim vedenjem, da se bodo po svojih najboljših močeh trudili doseči cilje organizacije. Cilj vodij na vseh ravneh je, da so zaposleni motivirani, tako da lahko delo napreduje z želeno hitrostjo, tempom in časom (Haque in drugi, 2014). Za doseganje blaginje organizacije oblikujejo

različne strategije za tekmovanje s konkurenti in za povečanje uspešnosti organizacije. Zelo malo organizacij verjame, da so človeški kadri in zaposleni v vsaki organizaciji njena glavna sredstva, ki jo lahko pripeljejo do uspeha ali pa, če niso dobro usmerjeni, do propada. Dokler zaposleni v organizaciji niso zadovoljni z njo, motivirani za izpolnjevanje nalog in doseganje ciljev ter spodbujani, nobena organizacija ne more napredovati ali doseči uspeha. Posamezniki morajo biti zadosti energični in jasno opredeliti svoje cilje, da bi jih lahko dosegli (Manzoor, 2012).

2.1.3 Motivacijske teorije

Na temo motivacije se je razvilo kar nekaj teorij, ki se med seboj prepletajo, zato najboljšo sliko o teoriji koncepta vidimo, če pregledamo in obravnavamo več teorij. To vsekakor vodi k boljšemu razumevanju motivacije (De Vito, Brown, Bannister, Cianci & Mujtaba, 2016). Motivacijske teorije so prikazane v tabeli 1.

Tabela 1: Motivacijske teorije

Motivacijska teorija	Značilnosti motivacijske teorije
Maslowa teorija hierarhije potreb	Definicija pet stopenj potreb posameznika: potrebe po samouresničitvi, samospoštovanju, pripadnosti, varnosti in fiziološke potrebe. Teorija predpostavlja, da bo posameznik najprej zadovoljil potrebe na nižjih ravneh, potem pa bo nastopila želja tudi po zadovoljevanju potreb na višjih ravneh.
Herzbergova dvofaktorska teorija	Pri tej teoriji avtor omenja dve skupini pomembnih faktorjev: higienski faktorji in motivacijski faktorji. Prvi so povezani s spodnjimi nivoji Maslowe piramide potreb, drugi pa z višjimi.
Vroomova teorija pričakovanj	Osnovna ideja je odločitev posameznika o vedenju. V tej teoriji gre za hedonistično obliko vedenja. Prednost imajo dejanja, ki prinesejo večjo subjektivno korist. Opiše negativno povezavo med težavnostjo naloge in motivacijo za njeno opravilo.
Adamsova teorija enakosti	Teorija domneva, da je motivacija pogojena s tem, kako je posameznik povezan z drugimi ljudmi.
McClellandova motivacijska teorija	Teorija, ki potrebe človeka razdeli na tri bistvene: potreba po dosežkih, sodelovanju in moči. Na osnovi teh potreb si posameznik oblikuje želje, ki ga vodijo v aktivnosti za izpolnitev teh želja.
Skinnerjeva teorija okrepitve	Vodja z nagrado ali kaznijo poskuša vplivati na vedenje posameznika. Potek teorije gre od dražljaja na začetku, prek odgovora in posledice – nagrada ali kazen – in na koncu vedenje, ki ga vodja v prihodnosti pričakuje na podlagi predhodnega dogajanja.

Prerejeno po Sadri & Bowen (2011); Kotni & Karumuri (2018); Ramlall (2004); Avbar (2016); Dimovski, Penger & Žnidaršič (2003).

2.2 Vrste motivacijskih dejavnikov

2.2.1 Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki

Najbolj očitni materialni motivacijski dejavniki so plača oziroma denar, ki ga posameznik pridobi v obliki plače, nagrade, premij, bonusov ali dodatkov. Materialne motivacijske dejavnike delimo na dve skupini: neposredni materialni dohodki, ki so denarni prihodki in jih zaposleni dobijo izplačane v obliki denarja, in posredni materialni prihodki, ki doprinašajo k višjemu standardu življenja zaposlenega. To so na primer zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, štipendije in šolnine, plačani dopusti, plačilo rekreacije, službeno vozilo itd. (Bahtijević-Šiber, 1999, str. 613-614).

Vse bolj pomembni postajajo nematerialni motivacijski dejavniki, ki se odražajo v obliki pohvale nadrejenega, posvečanja pozornosti vodij svojim zaposlenim in priložnosti za sodelovanje na novih projektih. Na ta način zaposleni začutijo, da so v organizaciji cenjeni in da si vodstvo prizadeva za dobro počutje svojih zaposlenih in razvoj ter karierno rast (Dewhurst, Guthridge & Mohr, 2009). Nematerialni motivacijski dejavniki so lahko tudi: zanimivo delo, pohvale in priznanja, grajenje odnosov med zaposlenimi, vsebina dela, samostojnost pri delu, vodenje in organizacija dela, delovni pogoji, stalnost in rednost zaposlitve, možnost napredovanja, cilji in poznavanje rezultatov lastnega dela, delovna kima (Možina, Bernik, Merkač & Svetic, 1998, str. 155-156).

2.2.2 Notranja in zunanja motivacija

V teoriji samoodločanja ločimo dva tipa motivacije na podlagi različnih razlogov ali ciljev, ki vodijo k določenemu delovanju. Najbolj osnovno razlikovanje je med notranjo in zunanjo motivacijo. Notranja motivacija se nanaša na to, da nekaj počnemo, ker je to po naravi zanimivo ali prijetno. Zunanja motivacija pa se nanaša na to, da nekaj počnemo, ker vodi k ločenemu rezultatu. Več raziskav je pokazalo, da se lahko kakovost izkušnje in uspešnost zelo razlikujeta, če se posameznik vede v luči notranjih ali pa zunanjih razlogov. Tako notranja kot zunanja motivacija sta zelo raziskani, razlikovanje med njima pa je pomembno osvetlilo razvojne in izobraževalne prakse. Notranja motivacija ostaja pomemben konstrukt, ki odraža naravno človekovo nagnjenost k učenju in asimilaciji. Za zunanjo motivacijo pa velja, da se močno razlikuje v svoji relativni avtonomiji in lahko odraža zunanji nadzor ali resnično samoregulacijo (Ryan & Deci, 2000).

Notranja motivacija je opredeljena kot opravljanje dejavnosti zaradi notranjega zadovoljstva in ne zaradi neke ločene posledice. Oseba je motivirana, da deluje zaradi zabave ali izziva, ki ga prinaša, in ne zaradi zunanjih spodbud, pritiskov ali nagrad. Zdi se, da se ta vedenja izvajajo zaradi pozitivnih izkušenj, povezanih z uveljavljanjem in razširjanjem svojih sposobnosti. Pri ljudeh notranja motivacija ni edina oblika motivacije, vendar je vseprisotna in pomembna. Od rojstva naprej so ljudje v najbolj zdravem stanju

aktivna, vedoželjna, radovedna in igriva bitja, z vseprisotno pripravljenostjo za učenje in raziskovanje, za to pa ne potrebujejo zunanjih spodbud. Ta naravna motivacijska težnja je ključni element kognitivnega, socialnega in telesnega razvoja, saj se znanje in spretnosti razvijajo prav z uresničevanjem lastnih interesov. Nagnjenost k zanimanju za novosti, aktivnemu usvajanju in ustvarjalni uporabi naših spretnosti ni omejena na otroštvo, temveč je pomembna značilnost človeške narave, ki vpliva na uspešnost, vztrajnost in dobro počutje v vseh življenjskih obdobjih. Čeprav v nekem smislu notranja motivacija obstaja znotraj posameznikov, v drugem smislu obstaja v odnosu med posamezniki in dejavnostmi. Ljudje so notranje motivirani za nekatere dejavnosti in ne za druge, prav tako pa niso vsi notranje motivirani za določeno nalogo. Ker notranja motivacija obstaja v povezavi med osebo in nalogo, so nekateri avtorji notranjo motivacijo opredelili v smislu zanimivosti naloge, drugi pa v smislu zadovoljstva, ki ga oseba pridobi z opravljanjem notranje motivirane naloge (Ryan & Deci, 2000).

Nagrade so eden od glavnih dejavnikov za zunanjo motivacijo. Razvrstimo jih lahko glede na to, ali so pričakovane v času opravljanja naloge in od katerega specifična vedenja so odvisne. Takšne nagradne kontingence imajo pomembno vlogo pri učinku zunanje nagrade na notranjo motivacijo in uspešnost. Nagrade, pogojene z uspešnostjo, se razlagajo kot nagrade, ki temeljijo na uspešnosti. Lahko se na primer dodelijo za uspešnost do ali nad določeno ravno uspešnosti, standardom ali nekim posebnim merilom (Hendijani, Bischak, Arvai & Dugar, 2016).

Kljub temu, da imata obe, tako notranja kot zunanja motivacija, svoj namen in mesto, je dokazano, da notranje motiviran zaposleni ostane motiviran dlje časa, prav tako je bolj učinkovit. Zunanja motivacija ni vedno učinkovita, za delodajalca pa je lahko zelo draga, lahko prinese tudi obraten učinek, in sicer, da se zaposleni hitro navadijo na ugodnosti in si vsakič želijo več (Kihlstrom, 2020). Zunanja motivacija v obliki finančnih nagrad sicer poveča produktivnost, vendar prinese kratkoročen učinek (Delaney & Royal, 2017).

2.3 Motivacija zaposlenih

Motiviranje zaposlenih je eno od pomembnejših vprašanj v vseh vidikih vsakega organizacijskega okolja. Celotna uspešnost organizacije je namreč odvisna od motiviranih zaposlenih (Haque in drugi, 2014). Motivacija je »proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo le-ti učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev« (Avbar, 2016, str. 231). Na delovnem področju je delovna motivacija niz energijskih sil, ki izhajajo iz posameznika in pod vplivom delovnega okolja spodbujajo z delom povezano vedenje ter določajo obliko, smer, intenzivnost in trajanje človekovega opravljanja dela (Amin & Raudhoh, 2021).

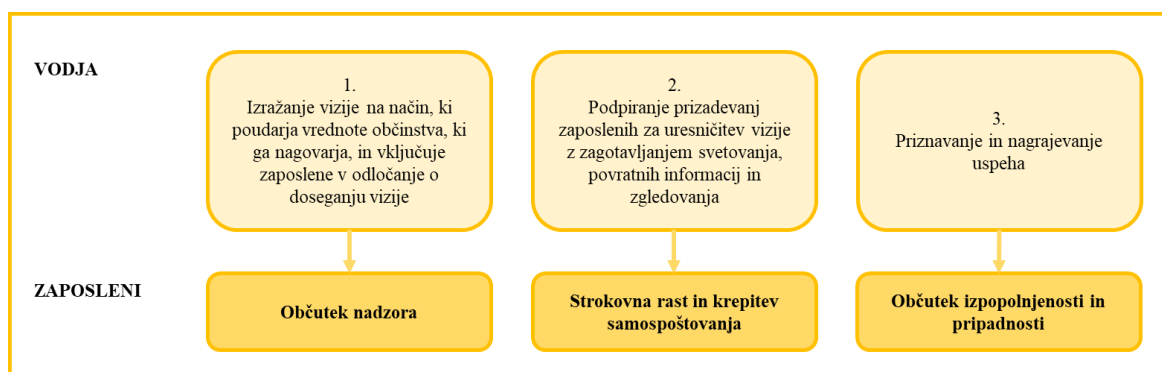
Kot smo govorili že v prejšnjem poglavju, se od novodobnih podjetij zahteva nenehna prilagodljivost, fleksibilnost in inovativnost. Le na tak način namreč lahko ostajajo konkurenčna. To lahko podjetje dosega s pomočjo svojih zaposlenih, ki igrajo pomembno

vlogo pri uspešnosti organizacije, morajo pa biti za to ustrezno nagrajeni in motivirani za svoje delo. Naloga organizacije je, da ustvarja pogoje, ki doprinesejo k motivaciji zaposlenih (Kušar, 2014).

Managerji in vodje organizacij nosijo pomembno odgovornost, in sicer zagotavljanje motivacijskega delovnega okolja za vse svoje zaposlene, saj je to nujno za preživetje na današnjem globalno konkurenčnem delovnem okolju. Zavzeti managerji in vodje ostanejo motivirani tako, da spoznajo svoje zaposlene, jih vključijo v glavne naloge oddelka ter zagotovijo možnosti za rast in razvoj za vse svoje neposredno podrejene kot del procesa doseganja kariernih ciljev. Ti zavzeti vodje si morajo prizadevati tudi za redno revizijo kulture svojega oddelka in organizacije, da so vedno na tekočem glede občutkov svojih zaposlenih, njihovega odnosa do delovnega mesta in splošne ravni motivacije (De Vito in drugi, 2016). Izboljšanje produktivnosti je velik izziv, ki pritegne pozornost delodajalcev, da oblikujejo ustrezne mehanizme za motiviranje svojih zaposlenih (Haque in drugi, 2014).

Najpomembnejši gradnik organizacij so ljudje in organizacijska kultura. Iz tega izhajata uspešnost in učinkovitost, ki nosita dobrobit za organizacijo in zaposlene, saj iz tega naslova lahko zadovoljijo svoje individualne potrebe (Avbar, 2016). Motivacija zaposlenih je v današnjem svetu vse večji izziv, sploh zato, ker ni enotne rešitve, ki bi vodila k višji motivaciji zaposlenih. Na njo vplivajo različni dejavniki, ki pa so v največji meri odvisni od vsakega posameznika in od okolja, ki ga obdaja (Kušar, 2014). Ker se potencialni delodajalci nenehno potegujejo za najboljše delavce, je treba v strategijah upravljanja ustrezno upoštevati in dodeliti dovolj virov, da bodo zaposleni ostali motivirani in zadovoljni. Ideja je zadržati zaposlene in delovati v smeri, da zaposleni ne bodo razmišljali o odhodu iz podjetja (Haque in drugi, 2014). Slika 3 prikazuje različne načine motiviranja zaposlenih.

Slika 3: Načini motiviranja zaposlenih



Prirejeno po Kotter (2011).

Kot že omenjeno, so človeški viri v organizaciji bistveni in lahko zagotovijo konkurenčno prednost. Uspešnost zaposlenih je v osnovi odvisna od številnih dejavnikov, kot so ocenjevanje uspešnosti, motivacija zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, nagrajevanje,

usposabljanje in razvoj, varnost zaposlitve, organizacijska struktura in drugi. Področje preučevanja je osredotočeno na motivacijo zaposlenih, saj ta dejavnik močno vpliva na uspešnost zaposlenih. Motiviranje zaposlenih je ena od politik vodij za povečanje učinkovitosti upravljanja dela med zaposlenimi v organizacijah. Motiviran zaposleni se odziva na določene cilje in naloge, ki jih mora doseči, zato svoja prizadevanja usmerja v to smer. Pripeljati zaposlene do tega, da tudi v napornih okoliščinah opravljajo svoje delo po najboljših močeh, je eden od najbolj ustaljenih in trdovratnih izzivov, kar pa lahko omogočimo z njihovim motiviranjem (Manzoor, 2012).

Če obstaja lastnost, ki jo imajo skoraj vsi učinkoviti vodje, je to motivacija. Ti namreč želijo doseči rezultate, ki presegajo njihova pričakovanja in pričakovanja vseh drugih. Ključna beseda pri tem je »doseči«. Veliko posameznikov motivirajo zunanji dejavniki, na primer visoka plača ali status, ki ga prinaša impresiven naziv ali članstvo v prestižnem podjetju. Nasprotno pa ljudi z vodstvenim potencialom motivira globoko zakoreninjena želja po doseganju ciljev zaradi dosežkov samih. Kako lahko pri iskanju vodij prepoznamo ljudi, ki jih bolj kot zunanje nagrade motivira želja po doseganju ciljev? Prvi znak je strast do dela – taki ljudje iščejo ustvarjalne izzive, se radi učijo in so zelo ponosni na dobro opravljeno delo. Prav tako kažejo neusahljivo energijo, da bi stvari delali bolje. Ljudje s takšno energijo so pogosto nemirni zaradi obstoječega stanja. Vztrajno sprašujejo, zakaj se stvari delajo tako in ne drugače in z veseljem raziskujejo nove pristope k svojemu delu (Goleman, 2003). Na sliki 4 so navedeni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.

Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih



Prerejeno po Manzoor (2012).

Eden od zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, je nagrajevanje, ki je lahko v različnih oblikah. Organizacije se poslužujejo večinoma finančnih nagrad, kot so povišanje plače, načrti bonusov ali delniške opcije, da bi spodbujale motivacijo in uspešnost svojih zaposlenih. Pri tem je treba omeniti, da obstajajo tudi teorije, ki trdijo, da lahko nagrade negativno vplivajo na notranjo motivacijo za opravljanje nalog, saj da zmanjšujejo ustvarjalnost (Hendijani in drugi, 2016, str. 2).

Organizacijska kultura ima lahko pozitiven ali negativen vpliv na motivacijo in uspešnost, kar je potem neposredno povezano z zadovoljstvom, zavzetostjo in uspešnostjo zaposlenih. Motivacija vsekakor zvišuje produktivnost zaposlenih. V zadnjih letih je veliko organizacij spoznalo, da se je treba osredotočiti na dejavnosti, ki navdihujejo njihove zaposlene, da bi dosegli organizacijske cilje. Razlog za to je dejstvo, da motivacija povečuje zavzetost pri delu, saj omogoča, da delo postaja vse pomembnejše in zanimivejše, poleg tega pa izboljšuje produktivnost in uspešnost zaposlenih (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020).

2.4 Vpliv motivacije na delovno uspešnost

Večina delodajalcev poskuša povečati notranjo motivacijo zaposlenih, na primer z zagotavljanjem avtonomije pri delu, s konstruktivnimi povratnimi informacijami, s poudarjanjem pomembnosti delovnih nalog ali z zagotavljanjem konkurenčne osnovne plače, hkrati pa zagotavlja tudi spodbude, namenjene povečanju zunanje motivacije, in sicer vidne spodbude, ki so pogojene z uspešnostjo ali rezultati. Čeprav torej notranja in zunanja motivacija lahko delujeta hkrati, dosedanje raziskave kažejo, da prevladuje bodisi notranja bodisi zunanja motivacija (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017). Številni avtorji iz prakse menijo, da je notranja motivacija povezana z različnimi pozitivnimi rezultati, kot so delovna zavzetost, prepoznavanje nalog, pozitivna emocionalnost (angl. positive affect) in produktivnost zaposlenih, in sicer v razmerah, ko so tradicionalni sistemi spodbud od zgoraj navzdol navidezno izčrpali zmogljivosti. Zato je iz praktičnih razlogov treba razlikovati med notranjo in zunanjo motivacijo (Kuvaas in drugi, 2017).

Pomembno je, da organizacije prepoznajo, kateri motivacijski dejavniki so prisotni v organizaciji in kakšna je njihova pomembnost pri posameznikih ali skupinah. Le na podlagi poznavanja situacije lahko organizacija sprejme morebitne ukrepe, ki imajo za posledico kar se da optimalno delovanje vseh motivacijskih dejavnikov in optimalno delovno učinkovitost zaposlenih (Avbar, 2016, str. 228).

2.5 Vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo zaposlenih

Razumljivo je, da se motivacija posameznika za doseganje uspehov odraža v močnem vodenju. Če sami sebi postavimo visoko letvico uspešnosti, bomo enako storili tudi za organizacijo, ko bomo to lahko storili. Podobno sta lahko prizadevanje za preseganje ciljev in zanimanje za spremljanje rezultatov nalezljiva. Vodje s temi lastnostmi lahko okoli sebe pogosto ustvarijo ekipo vodij z enakimi lastnostmi. In seveda sta optimizem in organizacijska predanost temeljnega pomena za vodenje – vodenje podjetja si je težko predstavljati brez njiju (Goleman, 2003).

House, Hanges, Javidan, Dorfman in Gupta (2004) so definirali vodenje kot »sposobnost posameznika, da vpliva na druge, jih motivira in jim omogoči, da prispevajo k

učinkovitosti in uspehu skupine, katere člani so», kar poudarja dejstvo, da je motivacija ključna sestavina vodenja. Brez sposobnosti motiviranja ljudi je malo verjetno, da bodo vodje organizacije uspešni. Da bi bili učinkoviti, se od vodij pričakuje, da bodo znanje o sebi uporabili za vplivanje na razmišljanje, motivacijo in vedenje svojih sledilcev (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011). Za vse to lahko trdimo, da velja tudi za avtentično vodenje.

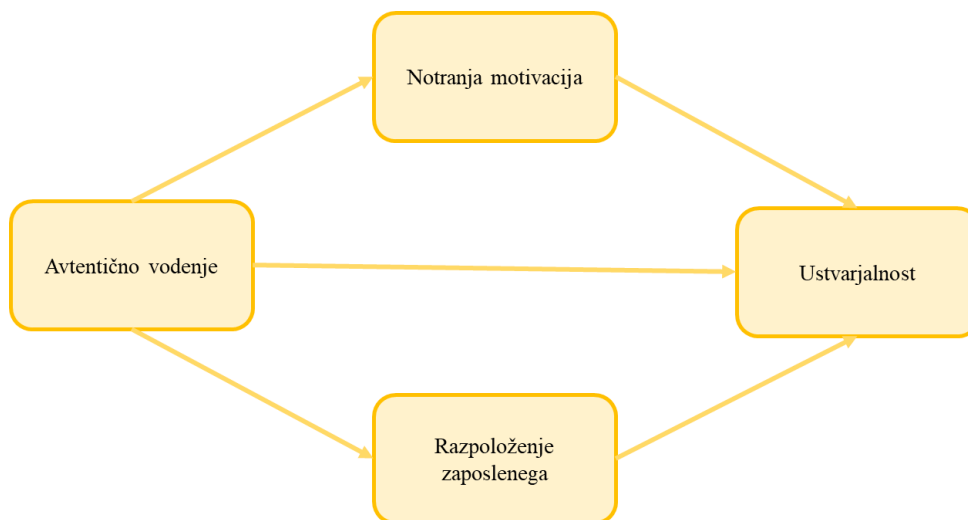
Avtentični vodje s svojim premišljenim ravnanjem omogočajo in spodbujajo takšno okolje, ki zaposlene notranje motivira, da se v svojem ustvarjalnem vedenju pokažejo v najboljši luči (Ahmad, Zafar & Shahzad, 2015). Višja raven samozavedanja avtentičnih vodij naj bi pripomogla k njihovi večji sposobnosti, da uporabijo znanje o sebi za prilagajanje svojega razmišljanja, motivacije in izbire vedenja pri interakciji s tistimi, ki jih vodijo. Prav tako velja, da ko se vodje zavedajo sami sebe, je bolj verjetno, da bodo razumeli, kako vplivajo na druge in posledično prilagodili svoje medsebojne odnose, da bi ustvarili bolj pozitivno dinamiko in s tem povečali motivacijo tistih, ki jih vodijo. Če vodje verjamejo, da je vsak sledilec sposoben pozitivno prispevati pri delu, bodo z izkazovanjem prepričanja zavedno ali nezavedno pozitivno vplivali na delovno zavzetost, motivacijo in predanost svojih sledilcev organizaciji (Walumbwa in drugi, 2011). Namen motiviranja v organizaciji je spodbuditi delovni duh zaposlenih. Če zaposleni čuti motiviranost, potem bo pri delu zadovoljen in bo delal z večjim navdušenjem, kar bo na koncu povečalo njegovo uspešnost. Učinkovitost vodenja je najmočnejši dejavnik, ki prispeva k uspešnosti zaposlenih, sledi motivacija za delo (Pancasila, Haryono & Sulisty, 2020).

Avtentično vodenje pozitivno vpliva na notranjo motivacijo zaposlenih. Za zagotavljanje notranje motivacije je nujno potrebna avtonomija. Ker avtentični vodje zagotavljajo in omogočajo delovno okolje, v katerem se spodbuja nove zamisli, pozitivno sprejemanje kritike, transparentnost in zaupno okolje, s tem krepijo občutek avtonomije pri svojih sledilcih. Posledično se ti počutijo bolj samozavestni, varni in notranje motivirani. S tem ko avtentični vodje dajejo zgled, se osredotočajo na pozitivne sposobnosti in razvoj teh, izboljšujejo svoj odnos s sledilci. To dodatno vpliva na notranjo motivacijo sledilcev in jih spodbudi, da svoje delo opravljajo bolj strokovno in ustvarjalno. Vodje svoje zaposlene podpirajo in spodbujajo k nadaljnjemu razvoju in izpopolnjevanju svojih znanj in spretnosti. Takšno okolje daje zaposlenim vrednost, avtonomijo in spoštovanje, zato se počutijo varne, sproščene in notranje motivirane. Avtentično vodenje naj bi imelo pozitiven vpliv na razpoloženje zaposlenih, kar vodi k večji ustvarjalnosti (Ahmad in drugi, 2015). Povezava med avtentičnim vodenjem in izidom je prikazana na sliki 5 na naslednji strani.

Tudi Ilies in drugi (2005) ugotavljajo, da so avtentični vodje, ki nudijo okolje, ki spodbuja avtonomijo, učinkovitejši pri povečevanju motivacije zaposlenih. Poleg avtonomije pa naj bi na večjo motivacijo vplivalo tudi zagotavljanje povratnih informacij in sprejemanje pogledov drugih. Ryan in Deci (2001) sta ugotovila, da vodje, ki podpirajo samoodločanje sledilcev, pozitivno vplivajo na njihovo notranjo motivacijo.

Notranja motivacija naj bi bila pomemben rezultat procesa avtentičnega vodenja. Motivacija pa skupaj z osebno izraznostjo vodi k večjemu hedoničnemu počutju sledilcev, kar naj bi se odrazilo tudi v večji delovni uspešnosti (Ilies in drugi, 2005). Tudi Avolio in drugi (2004) domnevajo, da avtentični vodje z ustvarjanjem osebne identifikacije s sledilci in socialne identifikacije z organizacijo povečajo motivacijo, ki jo sledilci poleg zavzetosti, predanosti, zadovoljstva in sodelovanja potrebujejo za nenehno izboljševanje svojega dela in uspešnosti. Hidayat (2016) je v svoji študiji ugotovil, da avtentični vodje spodbujajo notranjo motivacijo zaposlenih, ki povečuje njihovo zavzetost za delo.

Slika 5: Vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo in ustvarjalnost



Prيرهeno po Ahmad in drugi (2015).

Vodenje ima ključno vlogo pri oblikovanju motivacije za proaktivno vedenje zaposlenih. Avtentični vodje naj bi imeli jasno razumevanje tega, kako stimulirati notranjo motivacijo zaposlenih, zato lahko sklepamo, da avtentično vodenje vpliva na notranjo motivacijo za proaktivno izboljšanje dela in razmer. Rečemo lahko tudi da je avtentično vodenje pozitivno povezano s proaktivnim vedenjem zaposlenih (Zhang, Song, Wang & Liu, 2018).

3 DELO NA DALJAVO

3.1 Splošno o delu na daljavo

Delo na daljavo je širok in kompleksen pojem, ki nima splošno sprejete opredelitve. Delo, ki se opravlja z lokacij, ki niso tradicionalni pisarniški prostori, je bilo opredeljeno kot delo na daljavo, virtualno delo, delo na domu, mobilno delo na daljavo itd. Odsotnost skupnega razumevanja dela, ki se opravlja zunaj običajnega delovnega prostora, povzroča težave pri preučevanju tega pojava. Delo na daljavo lahko opredelimo kot delo, ki se opravlja z različnih lokacij in zaposlenim omogoča dostop do njihovih delovnih dejavnosti z uporabo

informativskih in komunikativskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) (Nakrošienė in drugi, 2019). Di Martino in Wirth sta že leta 1990 delo na daljavo opredelila kot fleksibilno delovno ureditev, pri kateri zaposleni delajo na lokacijah, oddaljenih od osrednjih pisarn ali proizvodnih obratov, kjer nimajo osebnega stika s sodelavci, lahko pa z njimi komunicirajo s pomočjo tehnologije.

Pojavnost dela na daljavo sovпада z globalnim trendom, da zaposlitev ni več omejena na določene ure na določeni lokaciji. Večja tehnološka povezljivost olajšuje ta proces, saj omogoča opravljanje dela kjerkoli in kadarkoli. To še posebej velja za managerje in druge pisarniške delavce (Felstead & Henseke, 2017).

Z razvojem IKT ter zlasti z večjo razpoložljivostjo hitrega interneta se je v zadnjih desetletjih delo na daljavo vedno bolj ustalilo kot nov način dela (Wang in drugi, 2021). Z zniževanjem stroškov IKT in z njo povezane infrastrukture, enostavnim dostopom do hitrega interneta ter vseprisotnostjo mobilnih naprav so se močno zmanjšale časovno-prostorske omejitve pri opravljanju dela, kar je izpolnilo pogoje za delo na daljavo (Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell, 2016).

Teorija ekonomije znanja kaže, da je mogoče rast dela na daljavo delno pojasniti s tem, da so se oblikovali gospodarski sistemi, kjer se daje več poudarka na neopredmetena gospodarska sredstva, na primer ideje, programska oprema in storitve. V ospredje tukaj pridejo izobraženi strokovnjaki, ki ustvarjajo dodano vrednost za podjetje »z glavo« in ne »z rokami«, ustvarjanje znanja pa ni prostorsko omejeno. Do povečanega obsega dela na daljavo je prišlo tudi na račun t. i. prožnih podjetij. Ta podjetja zaposlene angažirajo na načine, ki so bolj odzivni na to, kdaj in kje je treba opravljati delo. Na trend dela na daljavo so vplivale tudi prilagoditve in spremembe v podjetjih, ki so se pojavile kot odgovor na družbene norme in pričakovanja. Podjetja so bila tako zaradi spreminjajoče se demografske narave pripravljena zaposlenim ponuditi oblike dela, ki jim najbolj ustrezajo z vidika zasebnih okoliščin (Felstead & Henseke, 2017).

Delo na daljavo ni nov pojav, je pa zaradi pandemije COVID-19 novo v sedanjem obsegu (Stoker, Garretsen & Lammers, 2021). Pred pandemijo COVID-19 je po raziskavi Eurofound vsaj delno od doma delalo 12 % Evropejcev, medtem ko se je med pandemijo ta delež povzpел na 50 % (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà & Toscano, 2021, str. 426). Pred COVID-19 torej delo na daljavo ni bilo razširjena praksa, zdaj pa je postalo »nova normalnost« (Wang in drugi, 2021).

3.2 Prednosti in slabosti dela na daljavo

Delo na daljavo s sabo prinaša prednosti in slabosti tako za zaposlovalce kot tudi zaposlene (Steude, 2021). V tabeli 2 na naslednji strani so prikazane prednosti in slabosti pri delu na daljavo tako s perspektive podjetja kot tudi zaposlenih, saj se v naslednjih poglavjih, ki obravnavajo vsak vidik posebej, številne prednosti in slabosti med seboj prepletajo.

Tabela 2: Prednosti in slabosti dela na daljavo za podjetje in zaposlene

	Prednosti	Slabosti
Za podjetje	<ul style="list-style-type: none"> - Nižji stroški - Večja produktivnost zaposlenih - Manj odsotnosti zaposlenih - Manj neformalne komunikacije med delovnim časom - Večji bazen potencialnega kadra in strokovnjakov - Manjša fluktuacija - Boljša agilnost organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> - Manj nadzora nad zaposlenimi - Prenos odgovornosti vodij na ostale zaposlene - Slabša socialna mreža - Manj neformalnega in interaktivnega učenja - Ovirano timsko delo in sodelovanje zaposlenih - Manjša identifikacija zaposlenih z organizacijo - Omejitve pri razpoložljivosti zaposlenih - Stroški za opremo za delo na daljavo
Za zaposlene	<ul style="list-style-type: none"> - Več avtonomije pri delu - Večja fleksibilnost delovnega časa - Manj motenj s strani sodelavcev - Boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem - Zmanjšanje ravni stresa - Možnost dela tudi v primeru krajših odsotnosti med delovnim časom - Manj porabljenega časa za pot na delo in z dela - Povečanje zaposlitvenih možnosti za invalidne osebe in ženske 	<ul style="list-style-type: none"> - Zabrisanost meje med poklicnim in zasebnim življenjem - Prekinitve s strani družinskih članov - Možnost večje delovne obremenitve - Odlašanje - Manj osebnih stikov s sodelavci in nadrejenimi - Manjša prepoznavnost in manj možnosti za karierno napredovanje - Neučinkovito komuniciranje - Manj prenosa znanja

Prirejeno po Diab-Bahman & Al-Enzi (2020); Felstead & Henseke (2017); Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer (2002); Nakrošienė in drugi (2019); Contreras, Baykal & Abid (2020); Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell (2016); Stoker, Garretsen & Hammers (2022); Wang in drugi (2021).

3.2.1 Prednosti in slabosti dela na daljavo za podjetje

3.2.1.1 Prednosti dela na daljavo za podjetje

Delo na daljavo je obravnavano kot situacija, ki je koristna za vse zaposlene in organizacije, saj omogoča izbiro med različnimi možnostmi za zmanjševanje stroškov, motiviranje zaposlenih in ohranjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020).

Podjetja lahko z delom na daljavo zmanjšajo stroške: prihranijo lahko tako pri plačah zaposlenih, ki delajo od doma, kot tudi pri stroških infrastrukture (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). Felstead in Henseke (2017) ocenjujeta, da več delovnih mest, ločenih od lokacije podjetja, poleg bolj produktivne delovne sile pomeni, da podjetja potrebujejo manj

prostora in so s tem tudi bolj stroškovno učinkovita. Nekatera podjetja ravno z vpeljavo dela na daljavo rešujejo prostorske omejitve (Pérez in drugi, 2002, str. 776).

Ena glavnih koristi dela na daljavo je, da naj bi bila pri takem delu produktivnost zaposlenih večja (Nakrošienė in drugi, 2019; Contreras in drugi, 2020). Kot primer večje učinkovitosti se navaja, da zaposleni lahko del časa, ki ga prihranijo na račun vsakodnevne vožnje v pisarno podjetja, vložijo v dodatno produktivno delo ali pa so bolj produktivni, ker so doma izpostavljeni manj motečim dejavnikom, kot če bi bili v pisarni (Boell in drugi, 2016). Pomemben pozitiven vidik dela na daljavo je ta, da zaposlenim omogoča izpolnjevanje delovnih nalog tudi v času, ko je težko priti v pisarno, kar za podjetje zmanjša organizacijsko breme odsotnosti (Contreras in drugi, 2020). Prednosti za podjetje so tudi zmanjšana neformalna komunikacija in povečana produktivnost ter s tem povečanje zadovoljstva zaposlenih (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020).

Prednost dela na daljavo za podjetja je tudi ta, da pri zaposlovanju novega kadra lahko izbirajo med več specializiranimi strokovnjaki, ne glede na njihovo lokacijo (Contreras in drugi, 2020). S tem se razširi portfelj znanja, ki je na voljo organizaciji. Na splošno zaposlovanje in ohranjanje kvalificiranih zaposlenih štejeta za pomembno prednost dela na daljavo za delodajalce. Zaposlovanje postane učinkovitejše, saj se lahko prožna narava dela na daljavo za podjetje trži kot edinstvena prednost. Konkurenčnost pri zaposlovanju si taka podjetja zvišajo tudi s tem, da lahko zaposlenim s posebnimi okoliščinami (družinske obveznosti, geografske omejitve) ponudijo status polne zaposlitve. Zaposleni bodo bolj verjetno ostali v podjetju, kjer je ponujena takšna prožnost. Posledica je tudi zmanjšana fluktuacija (Pérez in drugi, 2002). Tudi Diab-Bahman in Al-Enzi (2020) navajata, da naj bi možnost dela na daljavo povišala zadovoljstvo zaposlenih in tako zmanjševala fluktuacijo zaposlenih. Vpeljava dela na daljavo v podjetju, ki s sabo prinese fleksibilnost na več področjih, prispeva tudi k agilnosti organizacije, saj lahko zaposleni učinkoviteje dostopajo do informacij, povezanih z delom, ne glede na čas ali lokacijo (Boell in drugi, 2016).

3.2.1.2 Slabosti dela na daljavo za podjetje

Kot pomembno slabost za podjetja in vodje se omenja manjša možnost kontrole oziroma slabši nadzor nad zaposlenimi. Vodje pogosto niso naklonjeni delu na daljavo zaradi strahu pred izgubo nadzora nad zaposlenimi. Nekateri raziskave kažejo, da so vodje pri delu na daljavo bolj usmerjeni k opravljanju delovnih nalog kot k vodenju, usmerjenemu v odnose, kar se je pri delu od doma izkazalo za neučinkovito. Posledica dela na daljavo je, da se v veliko podjetij od vodij pričakuje, da bodo na svoje zaposlene prenesli določene odgovornosti. Zaposleni s tem dobijo več avtonomije in odgovornosti glede delovnega časa, lokacije dela, rezultatov in metod. Vodje morajo zato deliti svojo moč in delegirati svoje odgovornosti zaposlenim (Stoker in drugi, 2021).

Delo na daljavo lahko negativno vpliva na socialno mrežo na delovnem mestu in s tem predstavlja izzive za vodje. Vodje imajo lahko težavo pri ustvarjanju sinergij v ekipi in

premagovanju pomanjkanja neformalnega, interaktivnega učenja. Pri delu na daljavo zaposleni niso deležni učenja, ki poteka neformalno, spontano. Težave se pojavljajo tudi pri koordinaciji in organizaciji dela (Pérez in drugi, 2002).

Delo na daljavo naj bi oviralo timsko delo in sodelovanje, saj imajo člani ekipe, ki niso fizično skupaj, manjšo možnost za grajenje medsebojnega razumevanja. Prihaja tudi do ovir pri vzpostavljanju zaupanja med člani ekipe in zmanjšanja kakovosti in pogostosti izmenjave informacij, kar ovira gradnjo timskega duha. S tem povezano je tudi pomanjkanje vključenosti na delovnem mestu, saj je pri delu na daljavo manj priložnosti za družabne in neformalne stike s sodelavci. Zaradi dela na daljavo lahko pride tudi do manjšega zadovoljstva z delom in manjše organizacijske zavezanosti ter identifikacije z organizacijo (Boell in drugi, 2016). Prav tako lahko pride do omejitev pri razpoložljivosti zaposlenih. Ko zaposleni izkoriščajo možnost fleksibilnosti in samostojnega razporejanja delovnega časa, se lahko zgodi, da so nedosegljivi ravno v času, ko ga drugi člani ekipe ali vodje potrebujejo. Med slabosti dela na daljavo za podjetja lahko štejemo tudi dodatne stroške za opremo za delo od doma (Pérez in drugi, 2002).

3.2.2 Prednosti in slabosti dela na daljavo za zaposlene

3.2.2.1 *Prednosti dela na daljavo za zaposlene*

Delo na daljavo omogoča večjo avtonomijo pri planiranju delovnih aktivnosti, kar povečuje zadovoljstvo zaposlenih in vodi k večji produktivnosti (Nakrošienė in drugi, 2019). Avtonomija pri delu koristi uspešnosti in dobremu počutju posameznikov in je prepoznana kot koristna za ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Wang in drugi, 2021).

Prednost dela na daljavo, ki je zelo povezana z avtonomijo, je, da se zaposleni lahko odločajo, da delovni čas prilagajajo času, ko so najbolj produktivni. Delo na daljavo omogoča vzpostavitev ritma, ki najbolj ustreza posameznikovim željam in tako večji nadzor nad njegovimi delovnimi razmerami (Nakrošienė in drugi, 2019; Contreras in drugi, 2020). Večja fleksibilnost dela zaposlenim omogoča, da delajo takrat, ko so najbolj produktivni. S tem so motnje s strani sodelavcev zmanjšane (Nakrošienė in drugi, 2019), saj zaposleni delajo takrat, ko je prisotnih najmanj motečih dejavnikov pri delu. Za zaposlene se tako poveča čas, ki ga preživijo z družino ali bližnjimi, kar izboljša ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020; Contreras in drugi, 2020). Možnost dela na daljavo oziroma od doma je že tradicionalno veljala za način, kako povečati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, saj med drugim omogoča tudi skrb za družinske člane (Nakrošienė in drugi, 2019; Contreras in drugi, 2020).

Delo na daljavo naj bi zmanjševalo raven stresa. Odsotnost neposredno nadrejenega in manj formalno delovno vzdušje namreč zmanjšujeta stres pri delu za zaposlene (Contreras in drugi, 2020). Delo na daljavo omogoča delo od doma v primeru bolezni. Nakrošiené in drugi (2019) predvidevajo, da so tisti posamezniki, ki želijo izpolniti svoje delovne obveznosti v vseh okoliščinah, zaradi možnosti dela od doma manj obremenjeni. Zato menijo, da je ta dejavnik pomemben vir, ki lahko poveča zadovoljstvo z delom. Zaposleni, ki delajo na daljavo, tudi privarčujejo, saj zmanjšajo čas poti v službo in s tem porabo svojega časa (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). Delo na daljavo tudi povečuje zaposlitvene možnosti za invalidne osebe (Contreras in drugi, 2020) in ženske (Nakrošiené in drugi, 2019).

3.2.2.2 Slabosti dela na daljavo za zaposlene

Ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja je opredeljeno kot »zadovoljstvo in dobro delovanje na delovnem mestu in doma z minimalnim konflikt med vlogami«. Nekatere raziskave kažejo, da je to težje pri delu na daljavo, saj so meje med domom in delom zabrisane. Posledica tega je, da se delovni pritiski prelivajo v življenje izven dela, kar se kaže v nezmožnosti »izklopa« in težavah, s katerimi se srečujemo pri sproščanju ob koncu delovnega dne (Felstead & Henseke, 2017).

Kljub temu, da delo od doma omogoča skrb za družino, kar je pozitivna posledica, je to s seboj prineslo tudi nekatere izzive: pogoste prekinitve dela od doma, daljši delovnik ali celo delo za vikend. Vse to lahko negativno vpliva na posameznikovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Posledično je združevanje poklicnih in zasebnih obveznosti postalo eden od najpomembnejših izzivov pri delu na daljavo (Nakrošiené in drugi, 2019). Delo na daljavo oziroma od doma pomeni več prekinitev s strani družinskih članov, kar lahko negativno vpliva tudi na učinkovitost pri delu. Prav tako zaposleni pri delu od doma težje usklajujejo vlogo zaposlenega in vlogo družinskega člana. Delo od doma je poseglo v različna življenjska področja, zato so se v času pandemije zaposleni lahko počutili bolj izčrpane (Wang in drugi, 2021). Delo na daljavo lahko vodi do povečane delovne obremenitve, saj zaposleni na daljavo pogosto delajo več v primerjavi s tistimi, ki delajo na lokaciji podjetja (Nakrošiené in drugi, 2019).

Izziv dela na daljavo za zaposlene je tudi odlašanje. Steel (v Wang in drugi, 2021) opredeli odlašanje kot neracionalno odlašanje z delom, kar je eden največjih ubijalcev produktivnosti pri delu. Vsekakor je odlašanje pogosto tudi pri klasičnem načinu dela v pisarni, poveča pa se lahko pri delu na daljavo. Čeprav so posamezniki zavezani k produktivnemu delu, se občasno spopadajo z neuspešno samoregulacijo. Zaposleni odlašajo pri svojem delu tako, da med delovnim časom porabljajo čas za dejavnosti, ki niso povezane z delom, npr. za uporabo družbenih omrežij. Delo na daljavo v praksi pomeni manj osebnih stikov in interakcij s sodelavci in nadrejenimi. V času pandemije COVID-19 je ta izziv postal še večji, saj so bili osebni stiki na splošno omejeni z namenom

obvladovanja pandemije (Wang in drugi, 2021). Pri tem lahko govorimo tudi o družbeni izolaciji oziroma oddaljenosti od delovnega tima. Družbena izolacija pa lahko vodi k zmanjšani motivaciji za delo (Contreras in drugi, 2020).

Pomanjkanje neformalne komunikacije s sodelavci in socialne interakcije zmanjšuje identifikacijo z organizacijo in povzroča manjšo identifikacijo z vrednotami in cilji organizacije. Pri delu na daljavo lahko delavci trpijo zaradi občutka izoliranosti od sodelavcev na delovnem mestu. Prav tako lahko zmanjšana komunikacija s sodelavci vodi v manjše zadovoljstvo pri delu in manjše zaznane karijerne možnosti zaradi slabše prepoznavnosti (Nakrošienė in drugi, 2019). Zaposleni so odmaknjeni iz organizacije in niso na tekočem s tem, kaj se dogaja, pri tem pa imajo veliko manj kontakta s sodelavci in se počutijo izločene. Spremeni se tudi odnos med vodjo in zaposlenimi, saj se spremeni narava komunikacije. Manj je komunikacije v živo, iz oči v oči, kar lahko vpliva na pridobivanje hitrih povratnih informacij o nalogah s strani vodij (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020).

Slabost dela na daljavo je tudi neučinkovito komuniciranje. Zaposleni se pri delu na daljavo pri komuniciranju in sodelovanju s sodelavci, nadrejenimi in strankami zelo močno zanašajo na IKT. Pri tem opazajo, da je virtualna komunikacija manj učinkovita kot osebna komunikacija (Wang in drugi, 2021). Delo na daljavo zmanjšuje tudi učne koristi, ki so na voljo zaposlenim, ko delajo v istem prostoru ali na isti lokaciji (Contreras in drugi, 2020).

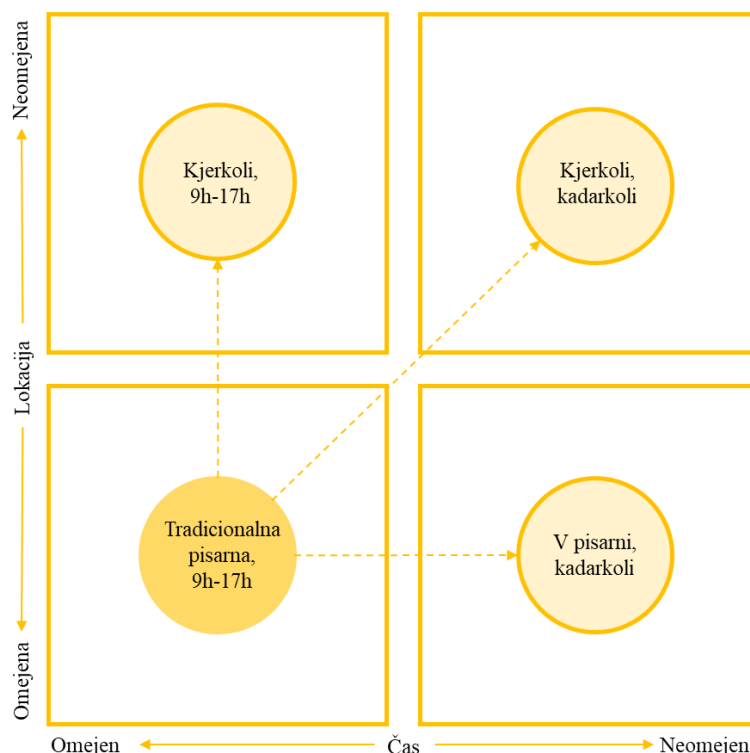
3.3 Prihodnost dela od doma

Morda najbolj očiten vpliv COVID-19 na področju dela je dramatično povečanje števila zaposlenih, ki delajo na daljavo. Nekatera podjetja po pozitivnih izkušnjah z delom na daljavo med pandemijo že načrtujejo prehod na prilagodljive delovne prostore, kar bo prineslo številne spremembe v podjetjih in njihovi neposredni okolici (Lund & Madgavkar, 2021). Ko organizacije razmišljajo o obdobju po pandemiji, številne načrtujejo hibridni virtualni model dela na daljavo, ki združuje delo na daljavo s časom dela v pisarni. Ta odločitev večinoma temelji na povečanju produktivnosti dela med pandemijo (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021).

Nekatera podjetja so v celoti pripravljena preiti na delo na daljavo, medtem ko so na drugi strani podjetja, ki se jim ob tem pojavljajo dvomi glede posledic takšne spremembe. V vsakem primeru bodo morale organizacije poleg dela na daljavo razmišljati o hibridnih delovnih ureditvah, ki združujejo delo na delovnem mestu in delo na daljavo (de Chatillon, Chênevert, Delobbe, Giauque & Vayre, 2022). Amar (2022) meni, da bodo na dolgi rok na področju oblik dela zmagala podjetja z najbolj prilagodljivim pristopom. Zagovarja izbiro oblike dela in meni, da bi morali imeti delavci, katerih delo to dopušča, možnost izbire kraja dela. V zadnjem letu so podjetja veliko vlagala v povečanje ugodnosti za zaposlene, ki raje delajo ves čas na daljavo. Na ta način se tudi ekipe na daljavo počutijo vključene v

kulturo podjetja ter so deležne enakih ugodnosti in prejemkov kot tisti v pisarni. Na sliki 6 v nadaljevanju je prikazan premik k delu na daljavo in hibridnemu načinu dela.

Slika 6: Komponenti lokacije in časa pri delu



Prirejeno po Gratton (2021).

Da bi lahko hibridni način dela organizirali pravilno, je treba pri tem razmišljati o dveh komponentah: lokaciji in času. V času pandemije je lokacija igrala pomembnejšo vlogo, seveda pa je sčasoma na pomembnosti pridobivala tudi časovna komponenta. Pred pandemijo COVID-19 je bilo delo v pisarni od 9. do 17. ure norma, ki ni dopuščala veliko fleksibilnosti. Nato se je model obrnil in vodje so spoznali, da zaposleni lahko opravljajo svoje delo produktivno kjerkoli in kadarkoli. Večina podjetij je rigidnost dela najprej sprostila tako, da se je pomaknila v spodnji desni kvadrant in s tem ponudila zaposlenim več časovne fleksibilnosti. Nekateri so eksperimentirali v zgornjem levem kvadrantu in so zaposlenim dopuščali fleksibilnost lokacije. Le redki pa so se takoj pomaknili v zgornji desni kvadrant, ki prikazuje hibridni način dela, torej kjerkoli in kadarkoli (Gratton, 2021).

Delodajalci se pri preoblikovanju obstoječih modelov delovnih mest soočajo s klasično izbiro tveganja in koristi. Hibridno delo lahko ponudi višjo raven prilagodljivosti, boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter bolj prilagojeno izkušnjo zaposlenih. To lahko pozitivno vpliva tudi na uspešnost podjetij. Na drugi strani pa lahko ustvari neenake pogoje in slabšo identifikacijo zaposlenih z organizacijo, kjer se že tako soočajo z izzivom diverzifikacije in ohranjanjem zaposlenih, pa lahko nepremišljeno uvajanje

hibridnega modela dela pospeši fluktuacijo, zmanjša vključenost in negativno vpliva na uspešnost (Dowling, Goldstein, Park & Price, 2022).

3.4 Vloga vodij pri opravljanju dela na daljavo

Kot smo prikazali, delo na daljavo s seboj prinaša številne prednosti, pa tudi težave in izzive. Birkinshaw, Gudka in Marshall (2022) menijo, da je ravno zdaj po ogromnem povečanju prisotnosti dela na daljavo in hibridnega modela pravi trenutek, da se na novo osmisli tudi razvoj vodenja. Pri tem je posebej pomembna družbena in organizacijska podpora, ki se lahko uresničuje v obliki principov vodenja na daljavo. Principi vodenja se morajo prilagoditi na nov način vodenja, tj. vodenja na daljavo, da bi lahko učinkovito in trajnostno upravljali z zaposlenimi (Contreras in drugi, 2020). Ena večjih razlik med delom na daljavo in »običajnimi« delovnimi pogoji je, da morajo pri delu na daljavo vodje svoje zaposlene upravljati na daljavo, kar lahko vpliva na njihovo vedenje (Stoker in drugi, 2021). Nujno je, da se pri delu na daljavo zaposlenim nudi podporo pri adaptaciji in psihološkem stanju ter najde načine, kako ohraniti njihovo zavzetost za delo, preden pride do upada motivacije. V tem kontekstu je vloga vodje ključnega pomena (Orsini & Rodrigues, 2020).

Delo na daljavo vsekakor spreminja pogoje dela tako za zaposlene kot tudi vodje. Pri tem se pojavljajo novi organizacijski načini (virtualno upravljanje, upravljanje na daljavo itd.), ki postavljajo pod vprašaj obstoječe prakse vodij. Ta razvoj zahteva ponoven razmislek o podpori in usposabljanje vodij, ki morajo upravljati svoje ekipe na daljavo (de Chatillon in drugi, 2022). Uspešna implementacija dela na daljavo vsekakor zahteva tehnologijo (Contreras in drugi, 2020). Tako organizacijska struktura kot tudi orodja za upravljanje pa morajo biti prilagojeni vodenju na daljavo (Steude, 2021).

Pojav vodenja vodij v tem novem kontekstu dela in delovnega okolja se imenuje e-vodenje ali elektronsko vodenje in vključuje upravljanje s pomočjo IKT. Po nekaterih raziskavah je postalo jasno, da so pri tradicionalnem načinu vodenja in vodenju na daljavo potrebne drugačne kompetence. E-vodenje vključuje razvoj posebnih sposobnosti za izboljšanje organizacijskega delovanja v virtualnih in oddaljenih delovnih okoljih (Contreras in drugi, 2020).

Podjetja lahko na učinkovito e-vodenje na daljavo gledajo kot na priložnost, ki ni koristna le za produktivnost podjetij, temveč tudi za okolje in ljudi, ki delajo na daljavo. Vendar pa lahko tradicionalno vodenje ali celo odsotnost vodenja pri delu na daljavo povzroči nekatera tveganja. Za uspeh v delovnih okoljih na daljavo morajo vodje prilagoditi strukturo podjetij, tako da postanejo manj hierarhična, in razviti nove sposobnosti za vzpostavitev močnega in zaupanja vrednega odnosa z zaposlenimi, da bi ohranili konkurenčnost, hkrati pa ohraniti pristno skrb za dobro počutje svojih zaposlenih. Prav tako mora biti uspešno vodenje na daljavo sposobno utrditi in voditi učinkovite virtualne ekipe za doseganje organizacijskih ciljev (Contreras in drugi, 2020). Nujno je, da vodja pri

delu na daljavo vzpostavi agilne pristope vodenja, kar pripomore k temu, da so zaposleni samoorganizirani, inovativni in zavzeti. Vodje morajo biti zgled pri prevzemanju odgovornosti, le tako bodo tudi zaposleni prevzemali odgovornost. Naloga vodje je tudi ta, da določi jasne cilje in zaupa zaposlenim, da bodo delovne naloge opravili korektno (Bervar Kotolenko, 2020).

Delo na daljavo vpliva na odnose med vodjem in sledilci ter med zaposlenimi. Zato bi se morali avtentični vodje pri delu na daljavo osredotočiti na povečanje zaupanja in pozitivnih delovnih odnosov s pomočjo spletnih orodij. Poleg dela v skupinah je zaupanje bistven element sodelovanja na delovnem mestu med delom na daljavo. Nasprotno bodo vodje z nadzorovanjem in pretiranim spremljanjem oslabili svoje vodenje in prekinili zaupanje in odnose oziroma družbeno izmenjavo v organizaciji. Zato lahko vodje, ki delujejo z manj nadzora in več delegiranja ter zaposlenim omogočajo sodelovanje pri organizacijskih zadevah, ustvarijo več zaupanja, da bi zmanjšali konflikte med stranmi, kar spodbuja odnos družbene izmenjave in vodi k trajnostnemu upravljanju človeškega kapitala (Chen & Sriphon, 2022).

Pandemija COVID-19 je vsekakor povečala zahtevo po vzdrževanju zaupanja in družbene izmenjave med zaposlenimi. Visoko kvalitetno vodenje lahko upravlja z delom na daljavo učinkovito, četudi je pri takem delu težko ohranjati zaupanje in družbeno izmenjavo. Avtentično vodenje spodbuja pristne odnose s sledilci in med zaposlenimi, zato lahko poveča zaupanje (Chen & Sriphon, 2022). Za učinkovito vodenje bi morale biti značilno vzpostavljanje zaupanja z vsakim članom skupine in vzpostavljanje virtualne »prisotnosti«, ki preprečuje, da bi razdalja postala ovira (Contreras in drugi, 2020).

V virtualnih ali oddaljenih delovnih okoljih morajo vodje pokazati bolj vključujoč slog vodenja. Za vodjo na daljavo so zato še bolj pomembne socialne spretnosti (Contreras in drugi, 2020). Cortellazzo, Bruni & Zampieri (2019) so poudarili, da bi morali vodje pri delu na daljavo razviti komunikacijo, v kateri se zaposleni počutijo svobodne pri predstavljanju svojih idej, kar jim omogoča, da sodelujejo v procesu odločanja, ter spodbujati avtonomijo, sodelovanje in odgovornost ter s svojim vodenjem spodbujati pozitivno organizacijsko okolje.

3.5 Vodenje in motivacija pri delu na daljavo

Andriyanty, Komalasari in Rambe (2021) so v svoji raziskavi ugotovili, da delo na daljavo pomembno neposredno vpliva na motivacijo zaposlenih. Glede na raziskavo naj bi večja avtonomija pri delu glede delovnega časa povečevala motivacijo zaposlenih, kar pozitivno vpliva na uspešnost zaposlenih. Delo od doma zahteva visoko raven notranje motivacije zaposlenega za njegove delovne odgovornosti in uspešnost. Stabilnost delovnega mesta, delovni pogoji in kompetence vodje naj bi bili prevladujoči atributi za zunanje motivacijske dejavnike zaposlenih pri delu na daljavo.

Motivacijo zaposlenih lahko poveča podpora vodij, ki jo izvajajo s politiko in pravili podjetja, ki olajšajo izvajanje dela na daljavo. To prispeva k temu, da se zaposleni počutijo varno, udobno in zaščiteno. Prav tako motivacijo poveča izmenjava informacij in vzdrževanje učinkovite komunikacije med zaposlenimi prek tehnologije pri delu od doma (Wolor, Susita & Martono, 2020). Ne glede na to, ali delo poteka na delovnem mestu ali na daljavo, je motivacija zaposlenih odvisna od tega, ali dojemajo delovno okolje kot podporno za njihove osnovne psihološke potrebe po avtonomiji, kompetentnosti in povezanosti z ostalimi. Zato je pri tem pomembna vloga vodje. Vodja mora zagotavljati avtonomijo zaposlenim tako, da jim daje možnost izbire in izražanja mnenja (Orsini & Rodrigues, 2020)

Da bi podprli usposabljanje zaposlenih in jim omogočili občutek učinkovitosti pri delu na daljavo, morajo vodje zaposlenim zagotoviti jasno strukturo in smernice. Zagotavljanje strukture z določanjem in ohranjanjem časovnih okvirjev in ciljev, pa tudi postavljanjem omejitev, predstavlja močan prispevek k občutku kompetentnosti in učinkovitosti. Vodje morajo posebno pozornost nameniti temu, kako podpirati povezave in ohraniti komunikacijo s člani ekipe. Zaradi fizične izolacije pri delu na daljavo, odsotnosti neverbalne podpore in občutka zaposlenosti je to še posebej pomembno. Da bi spodbudili motivacijo za delo in predanost delu, je pomembno, da vodje upoštevajo predvsem psihološke potrebe zaposlenih (Orsini & Rodrigues, 2020).

Wolor, Susita in Martono (2020) ugotavljajo, da delo na daljavo po eni strani vzdržuje motivacijo zaposlenih, saj lahko občutijo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, po drugi strani pa se zmanjšajo medosebni stiki, pojavi se občutek izolacije in velika možnost nesporazumov. Vse navedeno v kontekstu dela na daljavo zadeva tudi vodje.

4 RAZISKAVA POVEZAVE AVTENTIČNEGA VODENJA, MOTIVACIJE ZAPOSLENIH IN DELA NA DALJAVO

V prejšnjih treh poglavjih sem preučevala konstrukte avtentičnega vodenja, motivacije in dela na daljavo s pomočjo novejšje tuje in domače literature. V tem delu sledi predstavitev podjetja, v katerem sem izvedla raziskavo, čemur sledijo rezultati raziskave, ki sem jih pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika za zaposlene in intervjuja z vodjo. Na koncu bom podala še ključne ugotovitve ter priporočila vodstvu.

4.1 Predstavitev podjetja

V magistrskem delu preučujem Izbrano podjetje (2020), ki je del krovne komunikacijske agencije, ki deluje v Sloveniji, na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini. Povezana je tudi z vodilnim medijskim sistemom v regiji jugozahodne Evrope s sedežem v Beogradu. Slovenski del podjetja kot del regijske mreže mednarodnim in lokalnim partnerjem

zagotavlja integrirane komunikacijske, oglaševalske in medijske storitve. Vizija podjetja je biti najuspešnejši medijski sistem v regiji ter ostati prva in očitna izbira svojih partnerjev.

V delu oglaševalske agencije, ki deluje v Sloveniji (v nadaljevanju oglaševalska agencija) se ukvarjajo večinoma s pripravo medijskih strategij za različne globalne in lokalne naročnike, z medijskim zakupom in analizo medijskega trga. Je ena vodilnih oglaševalskih agencij in agencij za medijski zakup v Sloveniji, ki ponuja celoten nabor storitev od medijskega načrtovanja in zakupa medijev, raziskav in vpogleda v obnašanje potrošnikov do priprave komunikacijskih strategij in svetovanja. V preteklosti je v oglaševalski agenciji prevladoval predvsem zakup klasičnih medijev: TV, radio, zunanje površine in tisk, v zadnjih letih pa so se, tudi s pomočjo regijske mreže, razvili tudi na področju digitalnega oglaševanja. V podjetju je zaposlenih 10 oseb, ki jih vodi vodja, ki je hkrati tudi direktor (v nadaljevanju vodja). Zaposleni imajo širok spekter znanj iz medijskega načrtovanja, tako klasičnih kot digitalnih, pri katerem je vsak strokovnjak nekega svojega področja.

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V prvih treh teoretičnih poglavjih sem obravnavala konstrukte magistrskega dela: avtentično vodenje, motivacijo in delo na daljavo. Četrto poglavje sloni na multimetodološki raziskavi, ki je bila izvedena v oglaševalski agenciji. Pri zbiranju primarnih podatkov sem uporabila tako kvantitativno metodo anketiranja zaposlenih kot kvalitativno metodo intervjuvanja vodje. Osredotočila sem se na konstrukta avtentičnega vodenja in motivacije v podjetju ter njuno odražanje v kontekstu dela na daljavo. Zanimalo me je, ali je vodja v oglaševalski agenciji avtentičen in kako vidi sam sebe, na drugi strani sem preverila tudi, kako ga vidijo zaposleni ter kakšno je njihovo mnenje o delu na daljavo. Izvedeti sem želela, kakšen pomen v podjetju dajejo motivaciji in kako nanje vpliva delo na daljavo.

4.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj moje raziskave je ugotoviti, kakšen je odnos med konstrukti avtentičnega vodenja, motivacije in dela na daljavo, obenem pa pojasniti, kakšno vlogo imata prva dva konstrukta pri delu na daljavo. S pomočjo izvedene raziskave želim predstaviti ključne ugotovitve o pogledu zaposlenih na svojega vodjo, pri tem pa z intervjujem ugotoviti, ali vodja pri svojem vodenju uporablja elemente avtentičnega vodenja. Prav tako želim ugotoviti, kaj motivira zaposlene in kakšen je njihov pogled na delo na daljavo. Na osnovi ugotovitev, ki mi jih bo dala raziskava, bom pripravila priporočila za vodjo izbrane oglaševalske agencije in s tem prispevala k nadaljnjemu razvoju podjetja.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na osnovi postavljenih ciljev in preučevanja konceptov avtentičnega vodenja, motivacije zaposlenih in dela na daljavo sem postavila temeljno tezo magistrskega dela, ki se glasi: Avtentično vodenje je tudi pri delu na daljavo pomembno za ohranjanje motiviranosti, saj povečuje zaupanje med zaposlenimi in njihovo zadovoljstvo.

Za pomoč pri raziskavi sem oblikovala naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali je pri vodenju izbrane oglaševalske agencije prisotno avtentično vodenje?
2. Ali se avtentično vodenje na primeru izbranega podjetja odraža pri delu na daljavo?
3. Kako slog vodenja in delo na daljavo vplivata na motivacijo zaposlenih in njihovo zadovoljstvo?

4.2.3 Metodologija

V prvih treh poglavjih, ki so teoretične narave, sem obravnavala koncepte avtentičnega vodenja, motivacije in dela na daljavo. Pri tem sem uporabila sekundarne vire različnih tujih in domačih avtorjev. Osredotočala sem se predvsem na novejšo in aktualno vire in raziskave, za podajanje osnovnih definicij pa sem se posluževala tudi nekaj starejših virov klasičnih teorij. Iz obravnavane literature sem poskušala izluščiti najbolj pomembne in ključne podatke ter jih predstavila s pomočjo deskriptivne metode – ta z opisovanjem, primerjavo in analizo pojavov omogoča ustvarjanje sklepov na podlagi povezav.

Raziskovalni del magistrskega dela bo osnovan na multimetodološki raziskavi v izbrani oglaševalski agenciji. V podjetju bom izvedla polstrukturiran intervju z vodjo, med zaposlenimi pa bom izvedla raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika. S pridobljenimi primarnimi viri bom poskušala ugotoviti, ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje, kako je povezano z motivacijo zaposlenih ter kako se ta dva koncepta odražata pri prehodu na delo na daljavo.

4.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Za pridobivanje primarnih podatkov za namen raziskave sem izbrala anketni vprašalnik. Vprašalnik, ki je bil izveden anonimno, je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Osnovala sem ga s pomočjo prebrane in preučevane literature iz teoretičnega dela magistrskega dela. Vprašanja v anketnem vprašalniku so bila v obliki trditev. Anketirani so v vprašalniku izrazili stopnjo strinjanja preko Likertove ali sumarne petstopenjske lestvice z ocenami od 1 do 5. Te lestvice so tudi v praksi zelo pogosto uporabljene in anketirancem omogočajo natančno opredelitev svojega strinjanja s posamezno trditvijo. Del vprašanj v anketnem vprašalniku je bil tudi v obliki vprašanj, kjer so zaposleni izbirali med odgovori.

Vprašalnik sem najprej tekstovno oblikovala, nato pa sem trditve in vprašanja vnesla v spletno orodje za anketiranje www.1ka.si. V prilogi 3 se nahaja posnetek zaslona spletnega orodja, in sicer prikaz prve in druge strani anketnega vprašalnika. Sklopi vprašanj v anketnem vprašalniku za zaposlene in opis posameznega sklopa so prikazani v tabeli 3.

Tabela 3: Razlaga strukture anketnega vprašalnika v izbrani oglaševalski agenciji

Sklop vprašanj	Opis
Avtentično vodenje	Ocenjevanje lastnosti in dejanj vodje s strani vprašanih zaposlenih.
Motivacija	Pridobivanje podatkov o motivaciji vprašanih zaposlenih v podjetju.
Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	Povpraševanje o tem, v kolikšni meri naštetih dejavniki vplivajo na motivacijo vprašanih zaposlenih.
Prilagoditve pri delu na daljavo	Preverjanje, v kolikšni meri in kako je po mnenju vprašanih vodja prilagodil svoje vodenje ob nastopu dela na daljavo.
Prednosti dela na daljavo	Preverjanje odnosa vprašanih do prednosti dela na daljavo, ki jih navajajo sekundarni viri.
Slabosti dela na daljavo	Preverjanje odnosa vprašanih do slabosti dela na daljavo, ki jih navajajo sekundarni viri.
Razno o delu na daljavo	Vprašanja o pogostosti dela na daljavo v zadnje pol leta, pred nastopom pandemije in o preferenci glede pogostosti v prihodnje.
Demografija	Pridobivanje podatkov o spolu in starostni skupini vprašanih.

Vir: lastno delo.

4.2.5 Oblikovanje intervjuja

Za kvalitativni del raziskave sem izvedla polstrukturiran intervju z direktorjem oglaševalske agencije, ki je hkrati tudi vodja, saj je ekipa nekoliko manjša. Vnaprej sem si pripravila 26 vprašanj in tudi nekaj podvprašanj. V vprašanjih so se odražali vsi trije preučevani konstrukti, torej avtentično vodenje, motivacija in delo na daljavo. Intervju sem opravila v živo na sedežu podjetja v četrtek, 23. junija 2022, dopoldne, in je trajal malo več kot eno uro. Vprašanja, ki sem jih postavila vodji, kot tudi odgovori, se nahajajo v Prilogi 2. Z vprašanji v intervjuju sem želela dobiti uvid v to, kako vodja vidi samega sebe, kakšno mnenje ima o sebi in svojem načinu vodenja ter kako je spremenil svoj način vodenja z nastopom dela na daljavo. Sogovornik je na vprašanja odgovarjal izčrpno, pogovor pa je bil sproščen in zanimiv.

4.2.6 Omejitve raziskave

V izbrani oglaševalski agenciji je ekipa zaposlenih relativno majhna, saj šteje 10 ljudi, zaradi česar so zaposleni bolj povezani med sabo kot so običajno v večjih ekipah. Zato obstaja verjetnost, da so vprašani kljub anonimnosti vprašalnika odgovarjali subjektivno, pristransko in neiskreno.

Raziskava v magistrskem delu ima metodološke, časovne in vsebinske omejitve. Slednje izhajajo iz obveznosti varovanja poslovnih skrivnosti in osebnih podatkov v podjetju, kar omejuje možnost do relevantnih informacij. Metodološke omejitve se nanašajo na subjektivnost pri obravnavanju tematiki. Raziskava je kvalitativne narave, zato zaključne ugotovitve izhajajo iz lastne interpretacije, povezav in sklepov ter je ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Na njeni podlagi bi v prihodnje koristilo dognanja preveriti tudi s pomočjo kvantitativne raziskave.

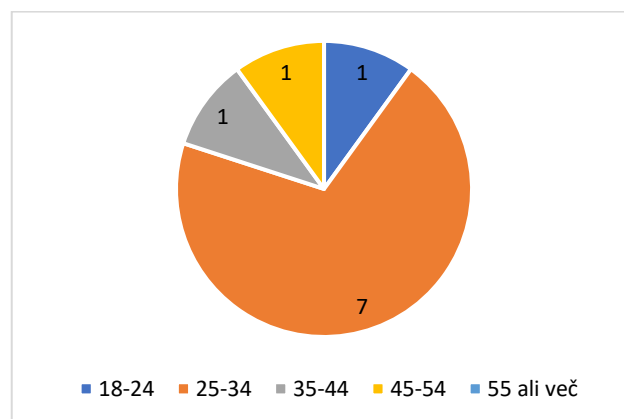
4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V naslednjih poglavjih bom predstavila primarne podatke in jih analizirala. Pridobila sem jih s pomočjo anketnega vprašalnika za zaposlene in polstrukturiranega intervjuja za vodjo. V nadaljevanju bom najprej predstavila analizo rezultatov anketnega vprašalnika, ki so ga zaposleni v oglaševalski agenciji reševali v juniju 2022. Za pregled rezultatov sem se odločila za opisni način. V drugem delu poglavja bom interpretirala odgovore, ki sem jih s pomočjo intervjuja pridobila s strani vodje.

4.3.1 Predstavitev vzorca

Anketni vprašalnik je bil zaposlenim poslan po elektronski pošti, kar jim je omogočalo, da so anketo rešili, ko jim je to dopuščal čas. 10 oseb je začelo reševati anketo in jo tudi do konca izpolnilo. Vprašalnik je v svojem zadnjem delu vseboval tudi par demografskih vprašanj o spolu in starosti. Na sliki 8 je razvidna starostna struktura zaposlenih. V podjetju so trenutno zaposlene samo ženske, zato je prisotnost ženskega spola v vzorcu 100-odstotna. Iz rezultatov je razvidno, da je ekipa relativno mlada, saj več kot polovica, torej 7 vprašanih (70 %), sodi v starostno skupino 25 do 34 let. V starostnih skupinah 18 do 24, 35 do 44 in 45 do 54 pa se v vsaki nahaja po en vprašani (10 %). Iz podatkov je razvidno, da v podjetju ni zaposlenih, ki so starejši od 55 let.

Slika 7: Starostna struktura zaposlenih



Vir: lastno delo.

4.3.2 Analiza anketnega vprašalnika

4.3.2.1 Rezultati vprašalnika o avtentičnem vodenju

V prvem sklopu anketnega vprašalnika so bile postavljene trditve o konstruktivnem avtentičnem vodenju in sicer na način, da so vprašani izkazovali svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami, ki se nanašajo na lastnosti njihovega vodje. Prikaz trditvev in njihovih povprečnih ocen s strani zaposlenih je ponazorjen na sliki 9. Anketirani zaposleni so se z večino trditvami o lastnostih vodje, ki kažejo na avtentično vodenje, strinjali. Večina trditvev ima povprečne ocene od 4,2 do 4,4. Zaposleni se v največji meri strinjajo s trditvijo: »Dejanja vodje so skladna z njegovimi prepričanji (kot so mi poznana).« Povprečna ocena te trditve je 4,4. Sledi ji trditev »Vodja je osredotočen na iskanje pozitivnih vrednot in lastnosti zaposlenih.« s povprečno oceno 4,3. V tem sklopu z najnižjo povprečno oceno nekoliko izstopa trditev »Osebnostno se lahko identificiram z vodjem (imava enak oziroma podoben pogled na svet).«, ki je dobila oceno 3,7.

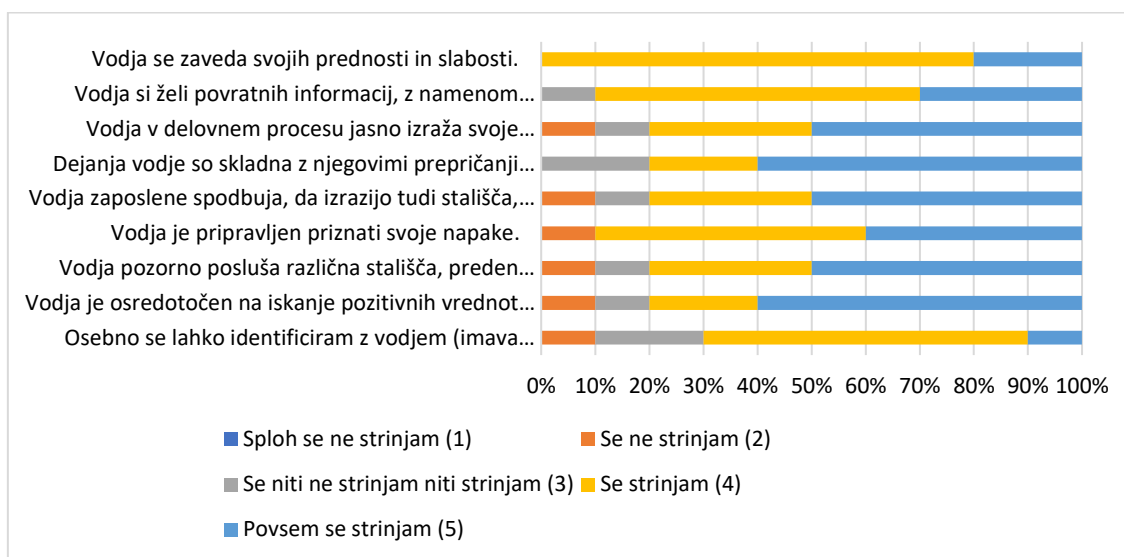
Slika 8: Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o lastnostih vodje, ki odražajo avtentično vodenje



Vir: lastno delo.

Slika 10 na naslednji strani prikazuje odstotkovno, kolikšno je strinjanje zaposlenih s posameznimi trditvami. Najbolj enotni so pri trditvi, da se vodja zaveda svojih prednosti in slabosti, saj svoje strinjanje vsi izražajo s (4) se strinjam in (5) povsem se strinjam. Z 90 % strinjanja in s samo 10 % indiferentnosti z oceno (3) se niti ne strinjam niti strinjam ji sledi trditev, da si vodja želi povratnih informacij z namenom izboljšanja medsebojnih odnosov. Pri ostalih trditvah je videti manj enotnosti s strani zaposlenih v odnosu do lastnosti vodje. Kljub temu, da je trditev »Osebnostno se lahko identificiram z vodjem (imava enak ali podoben pogled na svet).« dosegla najnižjo povprečno oceno, je iz slike 10 na naslednji strani razvidno, da se z njo strinja večina, oziroma 70 % vprašanih. Ta trditev ima sicer samo en odgovor z oceno (5) povsem se strinjam.

Slika 9: Odstotkovni prikaz strinjanja zaposlenih s trditvami o lastnostih vodje, ki odražajo avtentično vodenje

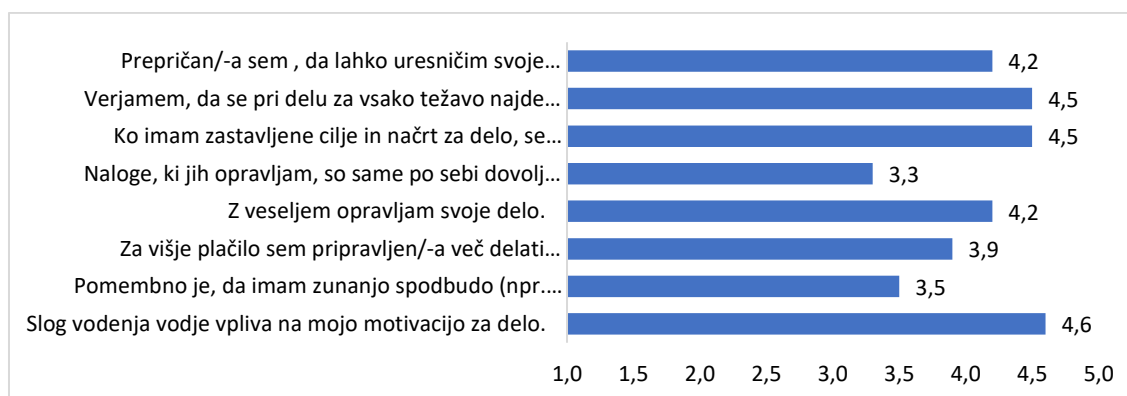


Vir: lastno delo.

4.3.2.2 Rezultati vprašalnika motivacije zaposlenih

Drugi del anketnega vprašalnika je bil razdeljen na dva dela. V prvem sem zaposlene spraševala o strinjanju s trditvami, ki se nanašajo na njihovo motivacijo pri delu, v drugem delu pa sem preverjala, v kolikšni meri jih posamezen naveden dejavnik motivira pri njihovem delu. Na sliki 11 so prikazani rezultati povprečnih ocen za trditve, ki se nanašajo na motivacijo zaposlenih pri delu. Iz rezultatov tega dela vprašalnika je razvidno, da ima najvišjo povprečno oceno trditev »Slog vodenja vpliva na mojo motivacijo za delo.«, in sicer 4,6. V povprečju visoko strinjanje zaposlenih izkazuje tudi povprečna ocena 4,5 trditve »Verjamem, da se pri delu za vsako težavo najde rešitev.« in »Ko imam zastavljene cilje in načrt za delo, se osredotočim na doseganje ciljev.«.

Slika 10: Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o motivaciji pri delu

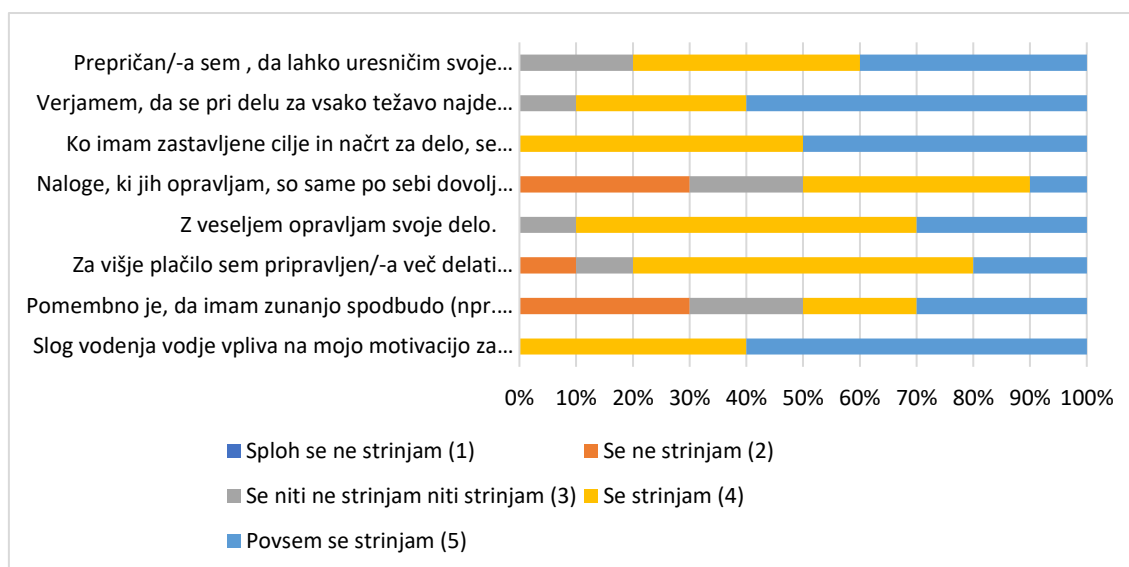


Vir: lastno delo.

Celovitejši vpogled v strinjanje s trditvami o motivaciji zaposlenih dobimo na sliki 12 v nadaljevanju. Zelo različno strinjanje so zaposleni izkazovali v odnosu do trditve »Naloge, ki jih opravljam, so same po sebi dovolj velika motivacija za delo.« Pri nobeni trditvi pa ni prevladovalo nestrinjanje. Vsi so se strinjali, da slog vodenja vpliva na njihovo motivacijo za delo, saj so jo ocenili samo z ocenami (4) se strinjam in (5) povsem se strinjam. Tako pri tej kot tudi pri trditvi »Verjamem, da se pri delu za vsako težavo najde rešitev.«, je kar 60 % zaposlenih izkazalo močno strinjanje.

Oceno (2) se ne strinjam je v 30 % dobila trditev »Naloge, ki jih opravljam, so same po sebi dovolj velika motivacija.«, ki je dobila različne ocene. Z njo se je strinjalo 50 % zaposlenih. Nekoliko presenetljivo ima trditev »Pomembno je, da imam zunanjo spodbudo (npr. plačilo, napredovanje, pohvalo), da bi si prizadeval/-a za dobro delo.« podoben rezultat, tj. 30 % nestrinjanja in 50 % strinjanja, 20 % zaposlenih pa je bilo do te trditve indiferentnih.

Slika 11: Odstotkovni prikaz strinjanja zaposlenih s trditvami o motivaciji



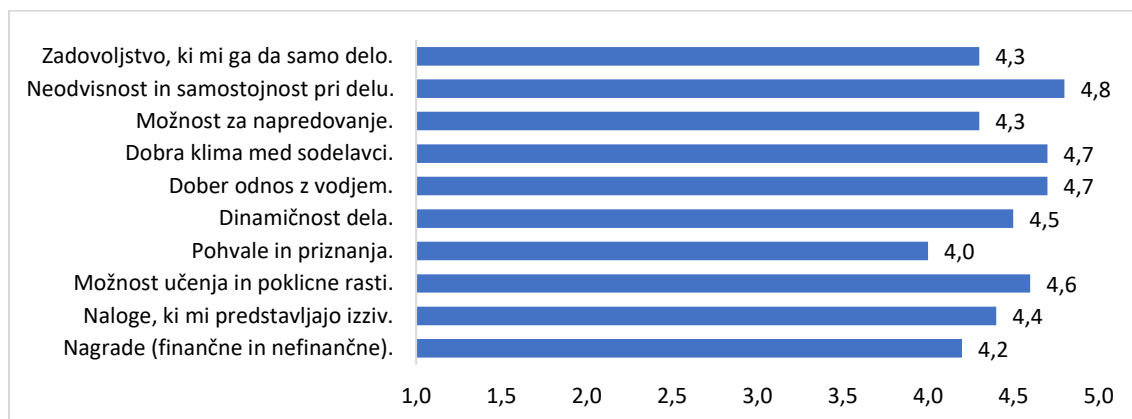
Vir: lastno delo.

Drugi del vprašanj v sklopu, ki se nanaša na motivacijo zaposlenih, je preverjal, v kolikšni meri posamezni dejavniki motivirajo zaposlene za delo, kar je prikazano na sliki 13 na naslednji strani. Po podatkih, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, so v povprečju vsi dejavniki, ki sem jih navedla, taki, da imajo določen pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju. Povprečne ocene strinjanja s posameznimi dejavniki se gibljejo od 4,0 do 4,8. Izmed navedenih zaposlene najmanj motivirajo pohvale in priznanja, saj so dosegle najnižjo povprečno oceno, in sicer 4,0.

V primerjavi z drugimi imajo po povprečni oceni razmeroma nizko stopnjo motivacije nagrade (finančne in nefinančne), ki so dosegle povprečno oceno 4,2. Izmed navedenih dejavnikov zaposlene najbolj motivirata neodvisnost in samostojnost pri delu. Ta dejavnika

sta dosegla najvišjo povprečno oceno, in sicer 4,8. Razmeroma visoko povprečno oceno imata tudi dejavnika dober odnos z vodjem in dobra klima med sodelavci, oba z oceno 4,7. Zaposlenim očitno pri motiviranosti za delo veliko pomeni tudi možnost učenja in poklicne rasti, saj je ta dejavnik dosegel povprečno oceno strinjanja 4,6.

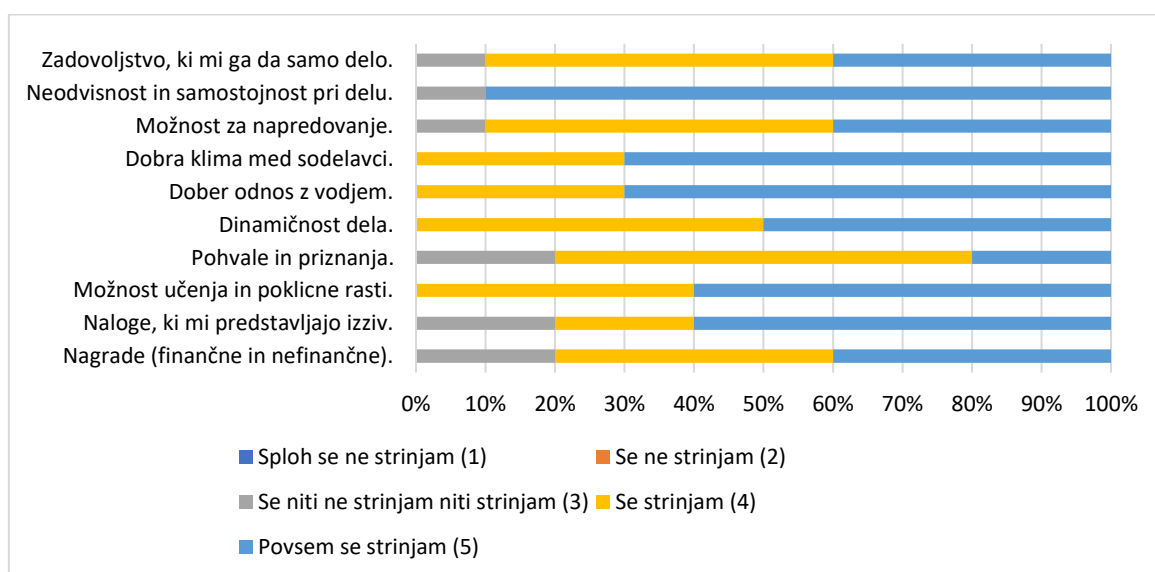
Slika 12: Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o dejavnikih, ki motivirajo zaposlene



Vir: lastno delo.

Podrobnejši vpogled v odnos do dejavnikov, ki zaposlene motivirajo pri delu, je razviden v nadaljevanju, in sicer iz slike 14. Tudi odstotkovni prikaz potrjuje visoko raven strinjanja zaposlenih s trditvami, kar kaže, da v povprečju vsi dejavniki pozitivno vplivajo na njihovo motivacijo pri delu. Pri nobenem od dejavnikov ni bilo izkazanega nestrinjanja.

Slika 13: Odstotkovni prikaz strinjanja zaposlenih s trditvami o dejavnikih, ki jih motivirajo pri delu



Vir: lastno delo.

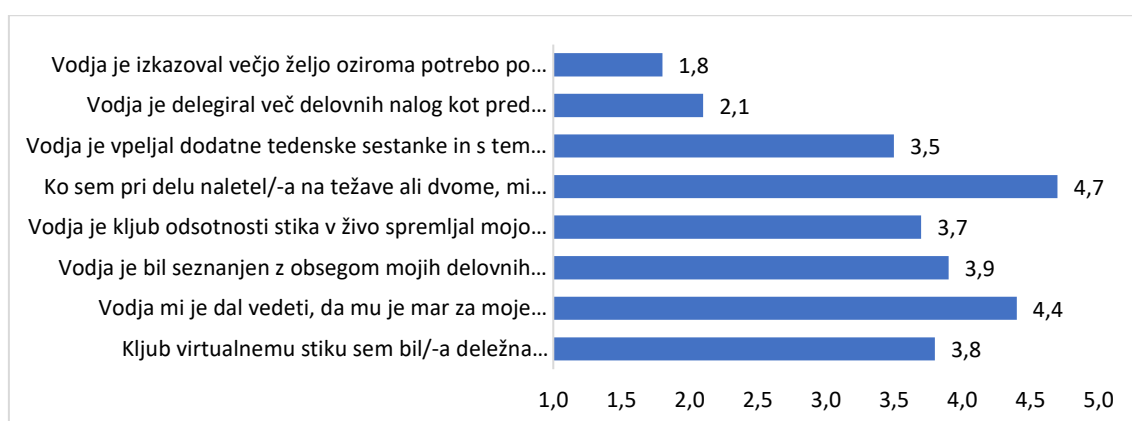
Daleč najmočnejše in enotno strinjanje izkazujejo pri dejavniku neodvisnosti in samostojnosti pri delu, kjer je 90 % zaposlenih podalo oceno (5) povsem se strinjam. Precej enotno se strinjajo tudi, da jih pri delu motivirajo dobra klima med sodelavci, dober odnos z vodjem, dinamičnost dela ter možnost učenja in poklicne rasti. Vsi ti dejavniki so bili ocenjeni le z ocenama (4) se strinjam in (5) povsem se strinjam. Pri nekaj zaposlenih je iz rezultatov zaznati nekaj indiferentnosti, in sicer pri trditvah o dejavniki zadovoljstva, ki jim ga daje delo, neodvisnosti in samostojnosti, pohvalah in priznanjih, nalogah, ki jim predstavljajo izziv, in nagradah (finančnih in nefinančnih).

4.3.2.3 Rezultati vprašalnika dela na daljavo

V tretjem sklopu anketnega vprašalnika sem poizvedovala o delu na daljavo. Trditve so se nanašale na prilagoditev vodenja vodje ob vpeljavi dela na daljavo in dojetanje prednosti in slabosti pri delu na daljavo z vidika zaposlenih. Pri vseh trditvah sem spraševala po strinjanju z njimi. V prvem sklopu sem podala trditve, ki se nanašajo na prilagoditev vodenja vodje ob vpeljavi dela na daljavo in katerih rezultati so razvidni iz slike 15. Najvišje strinjanje in povprečno oceno (4,7) je dosegla trditev »Ko sem pri delu naletela na težave ali dvome, mi je bil vodja na voljo kljub delu na daljavo.«. Dokaj visoko stopnjo strinjanja je dosegla tudi izjava, da je vodja dal zaposlenim vedeti, da mu je mar za njihovo zdravje, tako fizično kot psihično, in sicer 4,4.

Najnižjo stopnjo strinjanja sta dosegli izjavi »Vodja je izkazoval večjo željo oziroma potrebo po nadzoru nad opravljanjem delovnih nalog.« in »Vodja je delegiral več delovnih nalog kot pred vpeljavo dela na daljavo.«, prva z oceno 1,8 in druga z oceno 2,1.

Slika 14: Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o prilagoditvah vodje in vodenja pri delu na daljavo

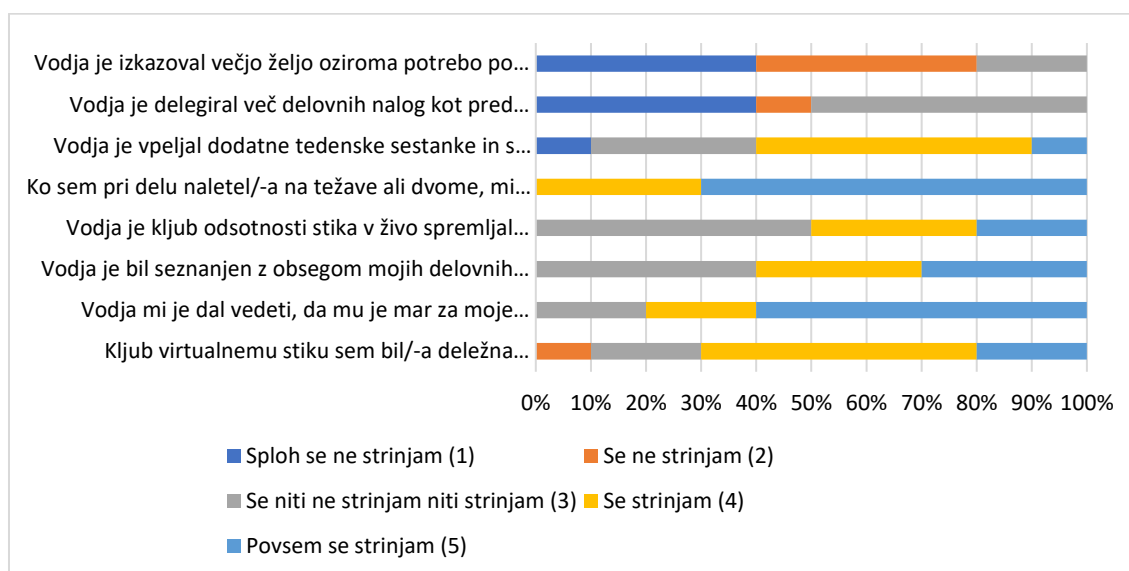


Vir: lastno delo.

Podrobneje trditve o prilagoditvah vodje in vodenja pri delu na daljavo analiziramo s pomočjo odstotkovnega prikaza strinjanja na sliki 16 na naslednji strani. Zaposleni svoje strinjanje s trditvijo »Vodja je izkazoval večjo željo oziroma potrebo po nadzoru nad

opravljanjem delovnih nalog.« najpogosteje ocenjujejo z (1) sploh se ne strinjam in (2) se ne strinjam. Podobne rezultate je dosegla tudi trditve »Vodja je delegiral več delovnih nalog kot pred delom na daljavo.«, ki je sicer prejela 50 % nevtralnih odgovorov. Polovico zaposlenih je izkazalo nevtralen odnos tudi do trditve, da je vodja kljub odsotnosti stika v živo spremljal njihovo karierno rast. Druga polovica zaposlenih se je s to trditvijo strinjala. Vsi zaposleni se strinjajo, da jim je bil vodja kljub delu na daljavo na voljo, ko so naleteli na težave ali dvome. Trditvi »Vodja je vpeljal dodatne tedenske sestanke in s tem spodbujal izmenjevanje informacij med člani tima.« in »Kljub virtualnemu stiku sem bil/-a deležen/-na konstruktivne povratne informacije o mojem delu.« sta prejeli najbolj različne odgovore. Z vsako se eden od vprašanih (10 %) ni strinjal, sicer pa je prevladovalo strinjanje s to trditvijo.

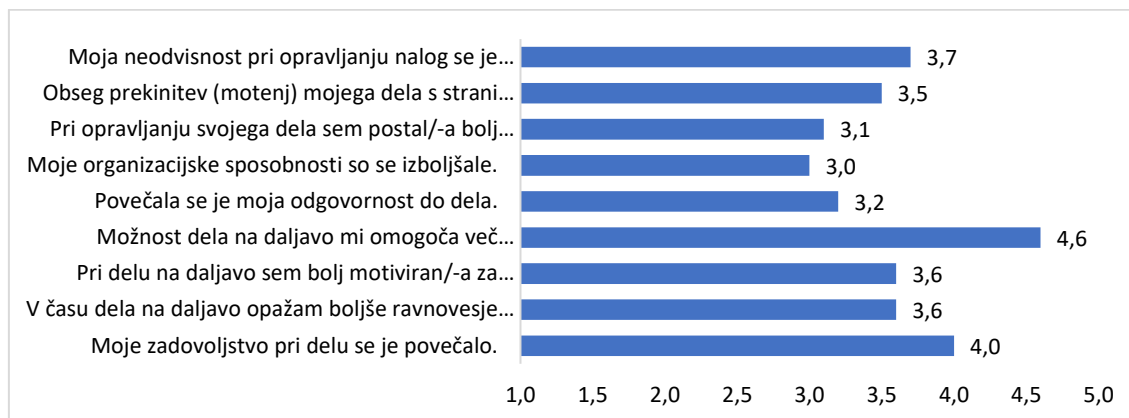
Slika 15: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o prilagoditvah vodje in vodenja pri delu na daljavo



Vir: lastno delo.

V drugem delu tretjega sklopa sem pri zaposlenih raziskovala odnos do trditve, ki govorijo o prednostih dela na daljavo. Svoje strinjanje ali nestrinjanje so tudi tokrat izkazovali z ocenami od 1 do 5, povprečne ocene omenjenih trditvev pa so razvidne na sliki 17 na naslednji strani. Po povprečni oceni strinjanja očitno izstopa trditev »Možnost dela na daljavo mi omogoča več fleksibilnosti, kar pozitivno vpliva na mojo produktivnost.«, s povprečno oceno 4,6. Z zaostankom 0,6 točke ji sledi trditev »Moje zadovoljstvo pri delu se je povečalo.«, ki je dosegla oceno 4,0. Najnižje povprečno oceno ima trditev »Moje organizacijske sposobnosti so se izboljšale.«, in sicer 3,0. Sledita ji s 3,1 trditev »Pri opravljanju svojega dela sem postal/a bolj samozavesten/na.« in s 3,2 trditev »Povečala se je moja odgovornost do dela.«. Trditev »Pri delu na daljavo sem bolj motiviran/-a za opravljanje delovnih nalog.« je dosegla oceno 3,6.

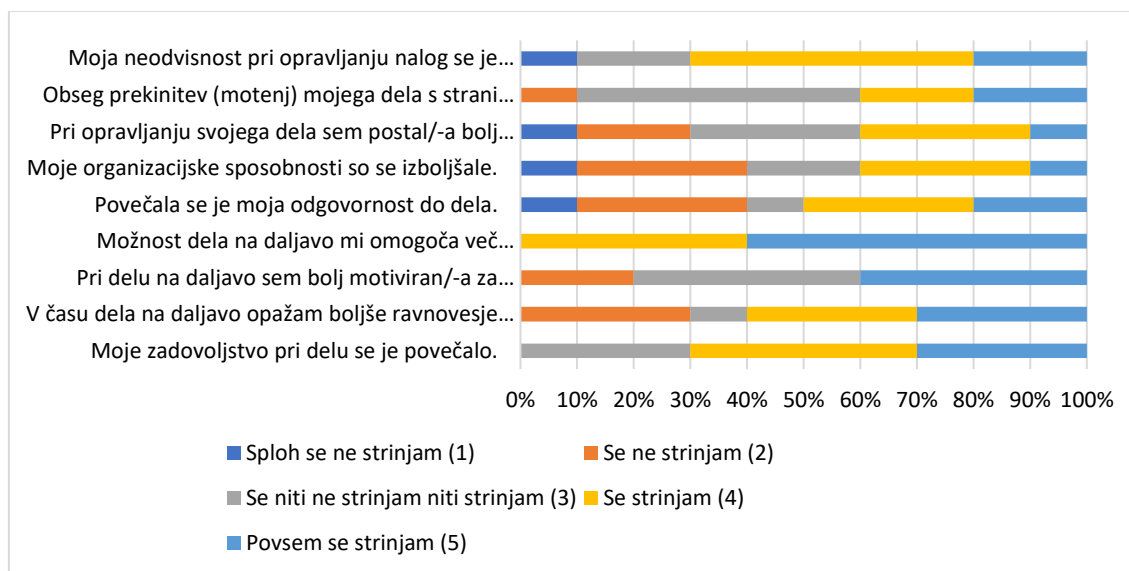
Slika 16: Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o prednostih dela na daljavo



Vir: lastno delo.

Na Sliki 18 so iz odstotkovnega prikaza strinjanja s trditvami o prednostih dela na daljavo bolj razvidni posamezni odgovori. Odgovori zaposlenih so pri teh trditvah precej raznoliki. Najbolj enotni so pri strinjanju s trditvijo »Možnost dela na daljavo mi omogoča več fleksibilnosti, kar pozitivno vpliva na mojo produktivnost.«, saj so vsi vprašani odgovorili z oceno (4) se strinjam ali (5) povsem se strinjam. Več kot polovica (70 %) se je strinjalo s trditvijo »Moje zadovoljstvo pri delu se je povečalo.«. Ostalih 30 % se s tem niti ne strinja niti strinja, kar pomeni, da so trditvi pripisali nevtralno oceno 3.

Slika 17: Odstotkovni prikaz strinjanja s trditvami o prednostih dela na daljavo



Vir: lastno delo.

Nekoliko več nestrinjanja so bile deležne izjave »Moje organizacijske sposobnosti so se izboljšale.«, »Povečala se je moja odgovornost do dela.« in »Pri opravljanju dela sem postal/-a bolj samozavesten/-na.« Zanimivi so rezultati trditve »V času dela na daljavo

opažam boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem.«, s katero se 30 % vprašanih ne strinja, 10 % je nevtralnih, preostalih 60 % pa se z njo ne strinja, torej menijo, da se je ob nastopu dela na daljavo njihovo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem izboljšalo.

V tretjem delu tretjega sklopa vprašanj, vezanih na konstrukt dela na daljavo, sem preverjala strinjanje s trditvami, ki označujejo slabosti dela na daljavo. Na sliki 19 v nadaljevanju so razvidni rezultati oziroma povprečne ocene strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na slabosti dela na daljavo. Splošno gledano so zaposleni v izbranem podjetju izražali določeno mero nestrinjanja ali nevtralnega odnosa do trditev, ki naj bi izražale pomanjkljivosti dela od doma. Povprečne ocene trditev se gibljejo od 2,2 do 3,4.

Najvišjo povprečno oceno, torej strinjanje, je med izbranimi dosegla trditev, da je meja med poklicnim in zasebnim življenjem bolj zabrisana. Dosegla je oceno 3,4. Takoj za njo, z oceno 3,3, je trditev »Zaradi povečanega delovnega obsega pri delu na daljavo pogosto opravljam nadure.«. Trditev z najnižjo oceno 2,2 je trditev »Bolj me skrbi glede napredovanja na svoji karierni poti.«. Dokaj nevtralno vrednost strinjanja z njo je z oceno 3,0 dosegla trditev »Po vpeljavi dela na daljavo se je zmanjšal pomen timskega dela.«

Slika 18: Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o slabostih dela na daljavo

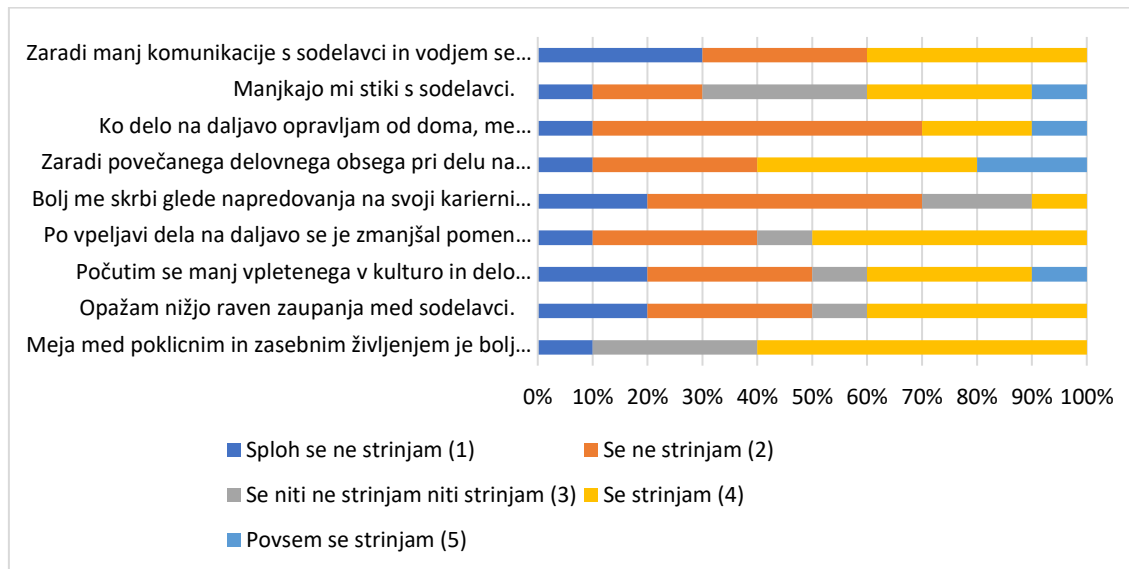


Vir: lastno delo.

V nadaljevanju so na sliki 20 na naslednji strani prikazane odstotkovne vrednosti strinjanja pri posamezni trditvi glede slabosti dela na daljavo, pri katerih je izkazanega več nestrinjanja kot bi pričakovala. Najnižjo stopnjo strinjanja je dosegla trditev »Bolj me skrbi glede napredovanja na svoji karierni poti.« Kar 70 % zaposlenih se z njo ne strinja, 20 % pa je do nje nevtralnih. Prav tako jih 6 od 10 ne opaža, da bi se zaradi manj komunikacije s sodelavci in z vodjem počutili družbeno izolirano. 60 % zaposlenih se strinja s trditvijo, da je meja med poklicnim in zasebnim življenjem postala bolj zabrisana in da zaradi povečanega delovnega obsega pri delu na daljavo pogosto opravljajo nadure. Trditvi »Manjkajo mi stiki s sodelavci.« in »Počutim se manj vpletenega v kulturo in delo organizacije.« sta prejeli vseh pet možnih odgovorov. Iz rezultatov je razvidno, da

nekaterim zaposlenim zelo manjkajo stiki s sodelavci in se počutijo manj vpletene v kulturo in delo organizacije.

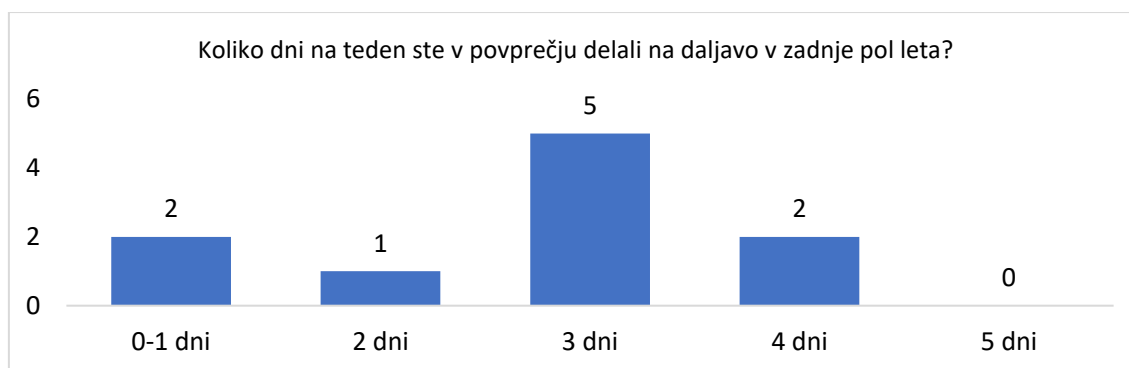
Slika 19: Prikaz povprečnih ocen strinjanja s trditvami o slabostih dela na daljavo



Vir: lastno delo.

V zaključnem delu sklopa o delu na daljavo sem podala še tri vprašanja glede dela na daljavo. Na sliki 21 so razvidni odgovori na vprašanje »Koliko dni na teden ste v povprečju delali na daljavo v zadnje pol leta?« Podatki kažejo, da je 5 zaposlenih (50 %) v zadnje pol leta približno 3 dni na teden delalo na daljavo. Dva zaposlena (20 %) sta v zadnje pol leta na daljavo delala od nič do enkrat na teden. Prav tako sta dva zaposlena v zadnje pol leta v povprečju 4 dni na teden delala na daljavo. En zaposleni (10 %) je svoje delo na daljavo opravljal v povprečju 2 dni. Noben od zaposlenih ni svojega dela opravljal na daljavo v povprečju vseh 5 dni v tednu.

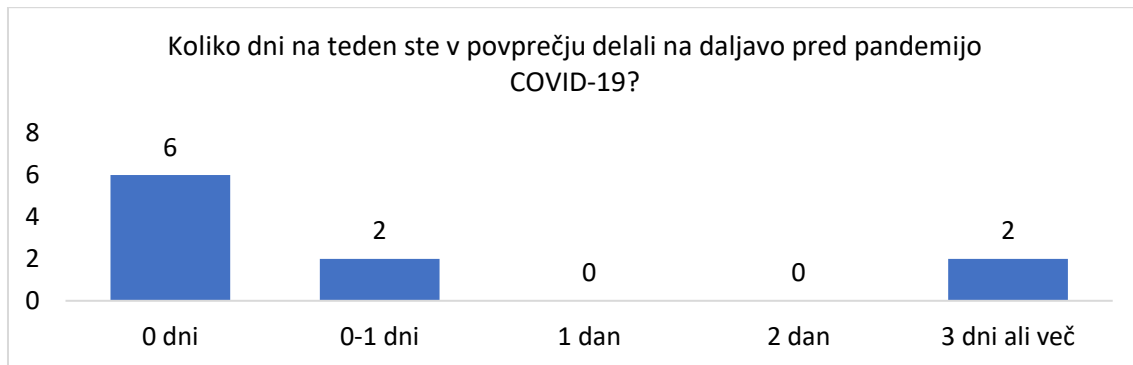
Slika 20: Rezultati vprašanja o delu na daljavo v zadnje pol leta



Vir: lastno delo.

Zaposlenim sem postavila tudi vprašanje, koliko dni na teden so v povprečju delali na daljavo pred pandemijo COVID-19. Rezultati so vidni na sliki 22. Pričakovano je kar 6 zaposlenih (60 %) pred pandemijo COVID-19 delalo v pisarni in nikoli od doma. Dva zaposlena sta na daljavo delala 3 dni ali več, 2 zaposlena pa sta v povprečju delala od 0 do 1-krat na eden na daljavo.

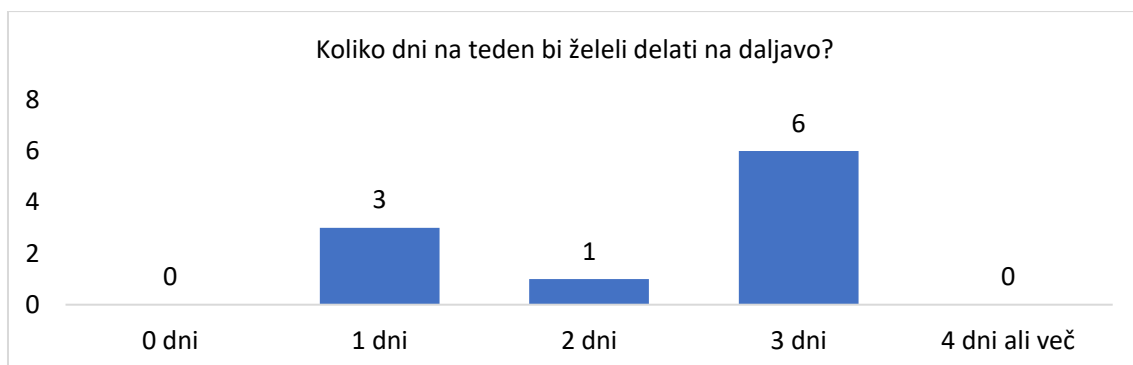
Slika 21: Rezultati vprašanja o delu na daljavo pred pandemijo COVID-19?



Vir: lastno delo.

Zaposlene sem povprašala tudi o tem, koliko dni na teden bi želeli delati na daljavo. Odgovori so prikazani na sliki 23. Največ zaposlenih, 6 (60 %), bi želelo delati na daljavo 3 dni. 3 zaposleni (30 %) bi želeli na daljavo delati 1 dan, samo eden pa 2 dni na teden. Noben od zaposlenih ne bi želel delati na daljavo 4 dni ali več na teden. Prav tako noben ne bi želel vsak dan prihajati v pisarno.

Slika 22: Rezultati vprašanja o željah o pogostosti dela na daljavo



Vir: lastno delo.

4.3.3 Analiza intervjuja z vodjem podjetja

Intervju z vodjem podjetja sem opravila osebno v prostorih podjetja. Vsebina vprašanj se je nanašala na vse tri teoretično obravnavane konstrukte: avtentično vodenje, motivacijo in delo na daljavo, ki se sicer v vprašanjih precej prepletajo. Celoten intervju je v prilogi 2.

Vodjo oglaševalske agencije sem vprašala, kakšen je po njegovem mnenju dober vodja ter kakšne lastnosti in sposobnosti ima. Meni, da je dober vodja tisti, ki ima posluš za ljudi in jih zna motivirati za opravljanje dela. Verjame, da se nekih tehnični plati upravljanja lahko skoraj vsak nauči, bolj načrtovano in intenzivno pa mora vodja ali bodoči vodja razvijati svoje mehke veščine. Pri tem poudarja, da imajo nekateri boljše in drugi slabše predispozicije za to, kar pa po njegovem mnenju v nobenem primeru ne pomeni, da jim na svojih veščinah ni treba delati. Nasprotno, tudi v nadaljevanju pogovora se kaže njegovo prepričanje, da je treba skozi celotno kariero razvijati svoje veščine.

V navezavi na prvo vprašanje me je zanimalo tudi, ali se smatra za dobrega vodjo in kaj so njegove prednosti kot vodja. Pove, da če bi zase menil, da je dober vodja, bi bil pravzaprav slab vodja, saj bi to pomenilo, da bi mislil, da se mu ni treba več izboljševati. Svojo prednost vidi v tem, da poskuša slediti demokratičnemu načinu vodenja. Zase pravi, da vedno poskuša izbrati najboljšo možno rešitev za podjetje, pri čemer prisluhne zaposlenim. Zaveda se, da so zaposleni tisti, ki pokrivajo področja, na katerih so strokovnjaki, zato veliko da na njihovo mnenje, tako potem tudi pride do rešitev in odločitev, ki so dobre za podjetje in vse deležnike. Na splošno se mu zdi, da mora biti vodja sposoben postaviti svoj ego na stran in sprejeti s strokovnega vidika najboljšo odločitev.

Zanimiv je njegov odgovor glede razkrivanja slabosti vodje svojim zaposlenim. Pravi, da s tem ni nič narobe, saj s tem pokažeš svojo človeško plat in daješ dober zgled zaposlenim. Tako tudi njih posredno spodbujaš, da delajo na sebi in svojem razvoju. Pri tem je izpostavil še drugo stran razkrivanja slabosti, saj meni, da mora vodja svojim zaposlenim dajati občutek varnosti, zato pretirano poudarjanje slabosti in negativnih plati lahko pripelje do nezaupanja zaposlenih v vodjo in njegovo delo ter tudi podjetje.

Vprašala sem ga tudi, ali na njegov način vodenja vplivajo njegove vrednote in prepričanja. Zdi se mu, da je le-ta nemogoče izklopiti. Meni, da vsak izhaja iz tega, kar verjame, da je dobro. Zopet omeni, da vodi na demokratičen način, kar izhaja iz njegovega prepričanja, da mora vedno zmagati moč argumenta in da nihče ni popoln ali najpametnejši.

V nadaljevanju me je zanimalo, kako skrbi za svoj vodstveni razvoj. Meni, da so formalna izobraževanja pomembna, vendar je zanj ključen razvoj skozi prakso. Pri tem poudarja komunikacijo, tako z zaposlenimi kot tudi svojimi vrstniki, nenazadnje tudi s svojimi nadrejenimi. Kot konkreten primer razvoja navaja pogovore s svojimi vrstniki – tako formalne sestanke kot tudi neformalne pogovore – v katerih beseda teče o različnih situacijah, ki so se tem osebam zgodile. Zanj so to najbolj koristne informacije, ki jih lahko uporabi za svojo vodstveno rast, saj ga potaknejo na razmišljanje, kako bi sam reagiral v situacijah, ki so se zgodile drugim vodjem. Pomembno pri teh pogovorih in sestankih pa se mu zdi tudi to, da se pogosto razvijejo v debate, kjer s sogovorniki iščejo primerne rešitve in reakcije na različne situacije, ki se dogajajo pri vodenju zaposlenih. Pravi, da je na tak način dobil ogromno znanja, izkušenj, pa tudi pomoči.

Tudi v nadaljevanju sem preverjala, kako avtentičen je vodja, zato sem ga med drugim vprašala, če se zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti. Meni, da jih do neke mere pri sebi zna prepoznati, pri potrditvi tega pa so mu pomagali tudi razni kadrovske vprašalniki v preteklosti. Na podlagi opažanja sebe in rezultatov vprašalnika ima določeno predstavo o tem, katere so njegove prednosti in pomanjkljivosti. Kot je poudaril že na začetku pogovora, zagovarja konstantno delo na sebi in pa investiranje predvsem svojega časa in truda v izboljševanje svojih slabših področij. Kar se mu zdi še posebej pomembno, je, da pridobljeno znanje o sebi in na splošno poskuša udeležiti v konkretnih situacijah in na tak način spreminja svoje vedenje na bolje.

Ko sem ga povprašala o priložnostih za izboljšavo svojega vodenja, je najprej omenil rast skozi menjavo pozicij ali celo podjetja, kjer skozi prakso in izkušnje, ki ti jih take situacije dajo, napreduješ. Vezano nanj osebno, torej na njegove lastnosti, pa je izpostavil, da je po testiranjih in tudi sam kasneje prišel do zaključka, da spada med bolj introvertirane osebe in je po naravi zadržan, zato si v prihodnosti želi še bolj delati na odnosih s svojimi zaposlenimi. Pri tem izpostavlja pogovore ena na ena o razvoju zaposlenih. V sklopu izboljšav na koncu omeni tudi to, da v podjetju trenutno nimajo vzpostavljenega strukturiranega spremljanja in vrednotenja razvoja zaposlenih. Meni, da bi to na eni strani prispevalo k razvoju in rasti zaposlenih, na drugi strani pa zelo pripomoglo k boljšemu vpogledu v njegovo vodenje.

Velik pomen daje odnosu med zaposlenimi, sploh zato, ker skupaj preživijo velik del dneva. Meni, da je delo na daljavo odnose med zaposlenimi nekoliko poslabšalo. Razlog za to pripisuje pomanjkanju osebnega stika in neformalne komunikacije, za kateri meni, da sta izjemnega pomena. V času pandemije, ko je bilo delo na daljavo na nek način prisila, osebnega stika v živo skoraj ni bilo. Z namenom ohranjanja odnosov med zaposlenimi je spodbujal neformalno komunikacijo na kolegijih, ki so potekali po video klicu. Meni, da nobena virtualna komunikacija ne more nadomestiti osebnega stika v živo, kjer do neformalne komunikacije prihaja ob kavi ali kosilu. Čeprav zvenijo kot malenkosti, se mu omenjene stvari zdijo zelo pomembne za ohranjanje pozitivne delovne klime in odnosov med zaposlenimi. Dodaja, da je to dodana vrednost za podjetje.

Vodja zase pravi, da se trudi prepoznavati individualne razlike in talente svojih zaposlenim, predvsem tako, da svojim zaposlenim prisluhne. Zopet izpostavi dejstvo, da mu majhen tim olajša to nalogo. Meni, da vsakega zaposlenega pozna, saj je z vsakim v stiku skorajda na dnevni ravni. Zaposlene poskuša usmerjati in spodbujati, kolikor to podjetje in samo delo omogoča. Na konkretnem primeru pokaže, kako spodbuja zaposlene, da se razvijajo tudi na področjih, ki jim predstavljajo izziv. Pri tem jih postopoma vpeljuje v naloge. Opaža, da se je tudi pripadnost podjetju nekoliko zmanjšala, po njegovem mnenju prav tako zaradi pomanjkanja neformalne komunikacije.

Pravi, da ima z vsemi zaposlenimi osebni odnos in ima občutek, da zaposleni nimajo zadržkov komunicirati svojih mnenj in predlogov, saj jim da vedeti, da jim bo prisluhnil.

Ob tem izpostavlja, da mora, kljub temu, da zaposlenim vedno prisluhne, na koncu upoštevati več dejavnikov, saj je navsezadnje on tisti, ki je odgovoren, da podjetje dela dobro in da so vsi deležniki zadovoljni, sicer bi lahko tudi zaposlene postavil v situacijo, ko se v podjetju ne bi počutili dobro, bi čutili več pritiskov ali ne bi imeli več občutka varnosti.

Pri dejavnikih, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih na delovnem mestu, najprej omeni korektno plačilo, ki se mu zdi osnova, o kateri sploh ne bi smeli posebej razpravljati. Takoj zatem omeni medsebojne odnose, meni, da je zaposleni motiviran če se dobro počuti v delovnem okolju, se dobro razume s sodelavci in se počuti slišano s strani vodstva. Na motivacijo zaposlenega pa po njegovem mnenju vpliva tudi to, da opravlja delo, ki mu je zanimivo in ga izpopolnjuje, in da napreduje. Zanj je motiviran zaposleni tisti, ki prepozna (zazna) delo.

Opazil je, da je bilo motiviranje zaposlenih pri delu na daljavo malo težje. Pomemben element motivacije se mu zdi to, da imajo zaposleni občutek, da jim vodstvo zaupa. V odgovoru je podal tudi primer, in sicer, da so se v začetku dela na daljavo tako on kot vodja kot tudi zaposleni težko navadili na novo situacijo, zato so mu zaposleni poročali o vsaki odsotnosti, tudi če so bili odsotni krajši čas, ker so šli npr. po otroka v vrtec. V teh situacijah jim je rekel, da jim ni treba poročati o takih primerih in da je pomembno, da je delo opravljeno.

Povratne informacije zaposlenim podaja sproti, kar v praksi pomeni, da se neposredno po opravljeni nalogi pogovori z zaposlenim in ga pohvali oziroma mu pove, kaj lahko naslednjič naredi še bolje. Tudi tukaj poudarja, da mu ravno majhnost podjetja omogoča, da deluje na tak način. Priznava, da je bilo pri delu na daljavo podajanje povratnih informacij težje kot sicer, je pa ohranil isti princip, torej sprotni.

Zanimalo me je tudi, kakšne spremembe so v podjetju uvedli pri delu na daljavo in ali se je njegov način vodenja spremenil. Pravi, da se njegov način vodenja ni kaj dosti spremenil, saj zase pravi, da je človek, ki zaupa svojim zaposlenim. Ker vodi majhno podjetje in je večino zaposlenih izbral sam, jih dobro pozna in jim posledično tudi zaupa. Že pred vpeljavo dela na daljavo jim je zaupal in tudi v času dela na daljavo se to ni bistveno spremenilo. Ključno se mu zdi, da je delo opravljeno. Omeni, da so v času dela od doma v času izolacije organizirali tudi neformalna virtualna druženja, vendar osebno misli, da le ta ne morejo nadomestiti stika v živo in je bil takoj po sprostitvi ukrepov pobudnik srečanj v živo, tudi neformalnih. Na ta način je želel doseči, da se začnejo odnosi in kemija znotraj ekipe ponovno vzpostavljati. V okviru izzivov pri delu na daljavo je opazil tudi, da je težje uvajati nove zaposlene, prav tako je učenje na daljavo oteženo. V pisarni, kjer zaposleni sedijo skupaj, se vprašanja in nejasnosti rešujejo sproti, kar pri delu na daljavo ni možno.

Med delom na daljavo obsega delovnih nalog ni preverjal, saj zaposlenim zaupa, bistveno se mu je zdelo to, da je delo narejeno. Meni, da bi se hitro poznalo, če nekdo ne bi

opravljaj svojega dela. Omeni, da zaposleni sicer izpolnjujejo pregled ur po projektih, vendar je to vezano izključno na poslovanje in profitabilnost projektov, ne pa na preverjanje ali nezaupanje zaposlenim. Povedal je, da se jim je v preteklosti že kdaj zgodil tudi povečan obseg dela, za kar se mu zdi, da je povezano s samo panogo oglaševanja. Če bi šlo za povečan obseg dela na daljše obdobje, pa meni, da mora vodja to urediti z zaposlovanjem dodatnega kadra. Njegova ključna naloga v situaciji povečanega obsega dela je, da razporedi delo na način, da so zaposleni čim manj obremenjeni in se v tem času osredotočijo samo na bistvene naloge. Meni, da tudi za podjetje ni dobro, da so zaposleni preobremenjeni, saj je to velikokrat povod za njihov odhod ali izgorelost.

Za svoje zaposlene ve, da imajo občutek, da lahko kadarkoli pristopijo k njemu, in meni, da je bilo to jasno tudi v času dela na daljavo, zato tukaj ni uvajal nobenih sprememb. Zanimalo me je, kako deluje do zaposlenih, ki so bolj zadržani in s težavo govorijo o sebi. Povedal je, da zaradi majhnosti podjetja ve, kateri so ti zaposleni in jih sam vpraša po počutju in dogajanju. Meni, da se pomen timskega dela pri delu na daljavo ni zmanjšal, saj so zaposleni, ki delajo skupaj na projektih, tudi v času dela na daljavo sodelovali in se usklajevali. Pri tem omeni, da je bilo to z organizacijskega vidika težje – velikokrat se v živo v pisarni glede določene stvari dogovoriš v petih minutah, pri delu na daljavo pa je treba najprej uskladiti termin, ki ustreza vsem. Zopet kot zelo pomembno omeni neformalno spontano komunikacijo, ki se dogaja v živo in po njegovo v širši sliki pripomore k boljšemu sodelovanju in je gradnik kemije v ekipi.

Načina vodenja v prehodu na delo na daljavo v smislu delegiranja ni spremenil. Pravi, da ni tip vodje, ki mikromanagira. Meni, da je ključen element vodenja v odnosu do zaposlenih to, da imajo zaposleni zaupanje in občutek, da se lahko kadar koli obrnejo na vodjo. Da se počutijo varno in jih bo vodja smatral za profesionalce ter videl njihovo vrednost v podjetju. Na ta način se bodo zaposleni počutili dovolj motivirane, da dobro opravljajo svoje delo. Vloga vodje po njegovo je, da ustvari okolje zaupanja, v katerem se bodo zaposleni počutili samozavestno, zadovoljno in bodo dobro delali. Četudi ne bo na vsakem koraku poleg njih, bodo vedeli, da se lahko obrnejo nanj v primeru težav.

V zaključnem delu je poudaril, da je treba pri vodenju upoštevati dejstvo, da noben način ni univerzalen, saj kar deluje v njegovem podjetju ni nujno, da bo delovalo tudi v drugem. Zato meni, da je element dobrega in učinkovitega vodje to, da se znajde znotraj okolja, v katerem deluje. Da ima toliko širine, da vidi, kaj je okrog njega in se temu prilagaja.

4.4 Končne ugotovitve raziskave

V tem poglavju se bom osredotočila na analizo in odgovore na raziskovalna vprašanja, ki sem jih postavila na začetku in so mi pomagala pri snovanju magistrske naloge. Na podlagi preučeni sekundarnih virov v prvem delu in analize primarnih virov bom podala odgovore nanje. V tem delu bom tudi potrdila ali ovrгла temeljno tezo, ki sem jo prav tako postavila v začetku raziskovalne naloge.

4.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Že preden sem se lotila preučevanja obravnavanih konstruktov avtentičnega vodenja, motivacije in dela na daljavo sem oblikovala raziskovalna vprašanja. Odgovore nanje bom podala na podlagi multimetodološke raziskave, ki sem jo izpeljala s pomočjo anketnega vprašalnika in intervjuja.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je pri vodenju izbrane oglaševalske agencije prisotno avtentično vodenje?

Na osnovi odgovorov vodje na vprašanja, ki sem mu jih postavila v intervjuju, in anketnega vprašalnika, ki sem ga izvedla med zaposlenimi, lahko sklepam, da je pri vodenju izbrane oglaševalske agencije prisotno avtentično vodenje. Pri tem izhajam iz odgovorov, v katerih je vodja govoril o sebi in svojih osebnih lastnostih, ki sovpadajo s konstruktom avtentičnosti: samozavedanje, pozitivno modeliranje in lasten pozitiven razvoj. Samozavedanje se izraža skozi to, da se vodja zaveda svojih prednosti in slabosti, na kar kažejo tudi odgovori zaposlenih v delu anketnega vprašalnika o lastnostih vodje. Vodja meni, da se mora na določenih področjih še izboljšati, kar izraža visoko samozavedanje, kar je eden izmed elementov avtentičnega vodenja. Iz odgovorov vodje v intervjuju sem razbrala tudi, da veliko da na vodenje z zgledom, torej pozitivno modeliranje. Tudi zaposleni so v raziskavi izkazali, da se lahko identificirajo z vodjem, iz česar lahko sklepam, da ima vodja nanje pomemben vpliv. Vodji se pri njegovem lastnem pozitivnem razvoju zdi ključno, da se uči od vrstnikov in nadrejenih ter se nato razvija skozi konkretne situacije pri vodenju. Na splošno lahko skozi odgovore na vprašanja postopoma odkrivamo, da ga pri vodenju vodijo osebna prepričanja. Tudi iz odgovorov zaposlenih v anketnem vprašalniku v sklopu avtentičnega vodenja je razvidno precejšnje strinjanje z vsemi izbranimi trditvami, ki kažejo na lastnosti avtentičnega vodje. Prav tako so zaposleni mnenja, da so dejanja vodje skladna z njegovimi prepričanji, kolikor so jim poznana.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali se avtentično vodenje na primeru izbranega podjetja odraža pri delu na daljavo?

Avtentično vodenje se na primeru oglaševalske agencije odraža tudi pri delu na daljavo, saj vodja ob prehodu na delo na daljavo ni očitneje spremenil svojega načina vodenja in je pri vodenju še naprej izkazoval lastnosti avtentičnega vodje. Tudi pri vodenju na daljavo je izhajal iz svojega prepričanja, da vodi demokratično in goji močno zaupanje do zaposlenih. Vodja namreč pri delu na daljavo ni izkazoval večje potrebe po nadzoru, kar so potrdili tudi zaposleni z odgovori v vprašalniku. Vzpostavitev velike mere zaupanja do zaposlenih lahko pripišemo tudi majhnosti podjetja oziroma kolektiva, v katerem deluje kot vodja, saj vsakega od svojih zaposlenih dobro pozna in mu zato hitreje in bolj zaupa. Tudi pri delu na daljavo velik pomen pripisuje odnosu med zaposlenimi, v ta namen poskuša na različne načine vzpostaviti neformalno komunikacijo, kolikor mu situacija

omogoča. Meni namreč, da je za grajenje timskega duha pomemben pristen stik v živo, kar zopet priča o tem, da izhaja iz svojih vrednot in prepričanj. Na prisotnost avtentičnosti vodenja tudi pri delu na daljavo kaže tudi to, da so zaposleni za veliko trditev, ki opisujejo slabosti dela na daljavo, pokazali večjo mero nestrinjanja kot strinjanja. Ne skrbi jih namreč za napredovanje na svoji karierni poti, prav tako ne zaznavajo nižje ravni zaupanja med sodelavci, kar bi lahko kazalo na to, da je vodenje njihovega vodje pozitivno vplivalo na izkušnjo dela od doma.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako slog vodenja in delo na daljavo vplivata na motivacijo zaposlenih in njihovo zadovoljstvo?

Velika večina zaposlenih v oglaševalski agenciji je v okviru konstrukta motivacije izrazila mnenje, da slog vodenja vpliva na njihovo motivacijo za delo. Če celovito pogledamo rezultate vprašanj o motivaciji in dejavnikih pri delu na daljavo, lahko izluščimo, da je delo na daljavo pozitivno vplivalo na motivacijo zaposlenih. Zaposleni so v veliki večini prepričani, da lahko uresničijo svoje delovne cilje in da se za vsako težavo najde rešitev. V kombinaciji s tem, da slog vodenja vpliva na njihovo motivacijo za delo, sem sklenila, da je avtentičen slog vodenja tisti, ki jih dodatno motivira pri delu. Pri vodenju vodje v oglaševalski agenciji se odražajo elementi avtentičnega vodenja in avtentičnosti, tako v pisarni kot tudi pri delu na daljavo. Zato sklepam, da je delo na daljavo v kombinaciji z ohranjanjem principov avtentičnega vodenja tudi pri takem načinu dela pozitivno vplivalo na motivacijo zaposlenih. Pri delu na daljavo se je tudi zadovoljstvo zaposlenih povečalo. Zaposleni se pri delu na daljavo počutijo bolj zadovoljne, na kar kaže njihovo strinjanje s trditvami o fleksibilnosti in neodvisnosti pri opravljanju delovnih nalog. Iz tega sem prišla do končnega sklepa, da je lahko tudi avtentično vodenje eden od dejavnikov, ki so pomembno vplivali na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v izbrani oglaševalski agenciji.

Temeljna teza: Avtentično vodenje je tudi pri delu na daljavo pomembno za ohranjanje motiviranosti, saj povečuje zaupanje med zaposlenimi in njihovo zadovoljstvo.

V luči pridobljenih rezultatov skozi multimetodološko raziskavo sklepam, da so zaposleni v okolju, kjer je prisotno avtentično vodenje, bolj motivirani in posledično zadovoljni. Primarni podatki, ki sem jih pridobila s pomočjo raziskave, namreč kažejo, da avtentično vodenje povečuje raven zaupanja med zaposlenimi. S tem ko avtentični vodja izraža zaupanje svojim sledilcem, jih posledično spodbudi in prepriča, da prepoznajo svoje sposobnosti. Avtentični vodje zato opolnomočijo zaposlene, kar povečuje neodvisnost in avtonomnost zaposlenih pri opravljanju svojih nalog. Zaposleni v oglaševalski agenciji so izkazali visoko raven strinjanja s trditvijo, da se je njihova neodvisnost pri opravljanju delovnih nalog povečala. Na osnovi kvalitativno izvedene raziskave zato sklepam, da sta neodvisnost pri delu in zaupanje v timu v določeni korelaciji in pozitivno vplivata na motivacijo zaposlenih.

4.4.2 Priporočila vodstvu podjetja

V prvem delu magistrskega dela, ki je sestavljeno iz treh poglavij, sem skozi sekundarne vire literature spoznavala preučevane konstrukte avtentično vodenje, motivacijo in delo na daljavo. Skozi drugi, raziskovalni del pa sem teorijo sistematično povezovala z rezultati iz multimetodološke raziskave, izvedene v oglaševalski agenciji, iz česar v tem poglavju izhajam pri oblikovanju priporočil vodstvu omenjenega podjetja. Kot se tudi vodja podjetja sam strinja, je pri vodji in zaposlenih pomembno predvsem stalno delo na sebi, ki vodi k pozitivnemu razvoju in izboljševanju. Zato v tabeli 4 navajam priporočila in usmeritve vodji podjetja, ki bi mu lahko koristila na njegovem nadaljnjem razvoju kot vodji.

Tabela 4: Priporočila in usmeritve vodji

Priporočilo	Usmeritev
Podajanje povratnih informacij	Vodja v intervjuju navaja, da povratne informacije podaja sproti, za kar menim, da je lahko v tako majhnem podjetju učinkovito in ustrezno. Kljub temu bi vodji predlagala, da uvede strukturirano ocenjevanje in vrednotenje delovnih nalog in napredka zaposlenih, za kar je v intervjuju tudi sam omenil, da si to v prihodnje želi.
Implementacija mentorstva	Če želi vodja poskrbeti za boljši prenos znanja, upravljanje uspešnosti in komunikacijo, bi predlagala vpeljavo nekaterih metod, ki vse to spodbujajo skozi razvoj avtentičnega vodenja. Vodja je omenil težave pri prenosu znanja in uvajanju novih zaposlenih med delom na daljavo, glede česar bi podjetju koristila vpeljavo mentorstva. Vodji bi svetovala vpeljavo strukturiranega mentorstva, s čimer bi se še bolj okrepile vezi in sodelovanje med zaposlenimi.
Vpeljava 360-stopinjskega vodenja	Vodja svojo avtentičnost izraža tudi s tem, da želi venomer izboljševati svoje vodenje. Pri tem je pomembno, da dobi celovito sliko o svojem vodenju in pridobi povratne informacije iz različnih virov. Pomaga in koristi mu lahko, če to informacijo pridobi s strani svojih sledilcev. Pogosto je sicer, da si sledilci ne upajo kritizirati svojega vodje, zato je pomembno, da vodja vztrajno in jasno sam izrazi iniciativo za to. Tudi ta metoda pozitivno vpliva na medsebojne odnose, tako med zaposlenimi kot tudi med vodjem in zaposlenimi.

Vir: lastno delo.

Na podlagi pridobljenega znanja o avtentičnem vodenju, motivaciji in delu na daljavo ter rezultatov raziskave, tako iz anketnega vprašalnika kot tudi intervjuja, lahko sklepam, da je vodenje v podjetju avtentično in da so zaposleni motivirani. Menim, da je vodja avtentičen, tudi zaposleni ga prepoznavajo kot takega, zato bi mu svetovala, naj pri vodenju še naprej izhaja iz svojih vrednot in prepričanj.

SKLEP

Sodobni svet kliče po vodenju, ki v ospredje postavlja zaposlene in odnose med njimi, počutje na delovnem mestu, razvoj in napredek. Že nekaj časa vodja ni več tisti, ki le

delegira naloge in nadzoruje delo, čeprav pogosto ustaljeni vzorci iz preteklosti, ki so še vedno prisotni v sodobnih organizacijah, omejujejo razvoj svojstvenih načinov vodenja sodobnih vodij. Ravno zato je treba vodje o tem bolj intenzivno ozaveščati, jih izobraževati. Da razvijejo boljše razumevanje sebe, prepoznajo svoje temeljne vrednote in prepričanja ter vodijo »iz sebe«. Pri tem ni več toliko pomembno, kakšen stil imajo in kakšne so njihove značilnosti – bistvo avtentičnega vodenja je ravno to, da s pomočjo svojih principov vsak vodja razvije svoj, unikaten način vodenja. Tudi motivacija zaposlenih je zadnje čase pridobila na pozornosti, sploh v času pandemije, ko je v ospredje prišlo delo na daljavo v različnih oblikah. Tako motivacija kot (avtentično) vodenje je bilo v tem času še posebej na preizkušnji. Čeprav se je do neke mere delo na daljavo izvajalo že prej, se je pred dvema letoma praktično čez noč razširilo po vsem svetu in s sabo prineslo nove izzive na področjih vodenja in motiviranja zaposlenih. Menim, da je avtentično vodenje dober način vodenja pri delu na daljavo, predvsem ker povečuje zaupanje in se osredotoča na pozitivne odnose, z njim pa lahko pozitivno vplivamo na motivacijo zaposlenih.

Teoretični sklop magistrskega dela je obravnaval tri konstrukte: avtentično vodenje, motivacijo in delo na daljavo. Vsakemu sem namenila eno poglavje, v nekaterih od podpoglavij pa sem poskušala najti točke, kjer se omenjeni konstrukti prepletajo med seboj, in predstavila njihov medsebojni vpliv. Pri analizi sem se naslanjala predvsem na novejšo tujo in domačo literaturo, pri opredelitvi pojmov pa sem posegla po klasični literaturi.

V prvem poglavju teoretičnega sklopa sem obravnavala konstrukt avtentičnega vodenja in njegove definicije. V začetku sem torej govorila o avtentičnem vodenju kot načinu vodenja in elementih avtentičnega vodenja iz literature, nato sem pozornost usmerila na avtentičnega vodjo in njegove sposobnosti. Posvetila sem se tudi razvoju avtentičnega vodje kot tudi načinov, ki spodbujajo razvoj avtentičnega vodenja v podjetjih. Nanizala sem nekaj možnosti konkretnega izvajanja avtentičnega vodenja v praksi. Predstavljen konstrukt v drugem poglavju je bila motivacija, ki sem jo prav tako opredelila in podrobneje predstavila s pomočjo nekaj klasičnih virov psihologije. Govorila sem tudi o pomenu motivacije in na kratko predstavila motivacijske teorije. V zaključku sem motivacijo konkretizirala na motivacijo zaposlenih in njen vpliv na delovno uspešnost ter poskušala narediti sintezo virov avtentičnega vodenja in motivacije. V tretjem poglavju sem analizirala delo na daljavo. Po splošnem uvodnem delu sem nadaljevala z analizo prednosti in slabosti dela na daljavo tako za podjetja kot tudi zaposlene. Nadalje sem s pomočjo literature razvila nekaj misli o prihodnosti dela od doma in skušala povezati vse tri konstrukte magistrskega dela.

Praktični sklop magistrskega dela je bil multimetodološka raziskava, s katero sem pridobila primarne podatke za raziskavo, ki sem jih analizirala ter interpretirala. Želela sem izvedeti, ali je v oglaševalski agenciji prisotno avtentično vodenje, kako se odraža pri delu na daljavo in kako slog vodenja in delo na daljavo vplivata na motivacijo zaposlenih in

njihovo zadovoljstvo. Želela sem izvedeti, ali je avtentično vodenje tudi pri delu na daljavo pomembno za ohranjanje motiviranosti, s povečevanjem zaupanja med zaposlenimi in njihovega zadovoljstva.

Osnovni cilj magistrskega dela sem dosegla, saj sem preučila konstrukte avtentičnega vodenje in motivacije zaposlenih pri delu na daljavo na primeru izbrane oglaševalske agencije. Odgovorila sem na vsa v začetku postavljena raziskovalna vprašanja, ki so mi bila v pomoč pri izvedbi raziskave. Ugotovila sem, da je v izbrani oglaševalski agenciji avtentično vodenje prisotno in se odraža tudi pri delu na daljavo, kar pozitivno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, I., Zafar, M. A. & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian review of administrative sciences*, 11(46), 5–19.
2. Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. (2021, 1. april). *What employees are saying about the future of remote work*. Pridobljeno 25. junija iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
3. Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40–68.
4. Amar, S. (2022, 16. junij). *Remote, Office Or Hybrid: What The Job Landscape May Look Like in 2023*. Pridobljeno 19. junija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/06/16/remote-office-or-hybrid-what-the-job-landscape-may-look-like-in-2023/?sh=5135040f560b>
5. Amin, S. & Raudhoh, S. (2021). The role of readiness of work-home resources and work motivation in minimizing work-family conflict in the covid-19 pandemic era. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(4), 738–750.
6. Andriyanty, R., Komalasari, F. & Rambe, D. (2021). the Effect of Work From Home on Corporate Culture Mediated By Motivation, Work Behavior, and Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(3).
7. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. RUO. *Revija za Univerzalno Odlicnost*, 5(3), 222–232.
8. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
9. Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 331.
10. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801–823.

11. Avolio, B., Griffith, J., Wernsing, T. & Walumbwa, F. O. (2009). What is authentic leadership development? *Handbook of Positive Psychology and Work, Oxford*. 39–51.
12. Bahtijević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden Marketing.
13. Bervar Kotolenko, D. (2020). Strategija vodenja in delo zaposlenih na daljavo. *HR&M*, 6(29), 45–47.
14. Birkinshaw, J., Gudka, M. & Marshall, S. (2022, 1. junij). *What Leadership Development Should Look Like in the Hybrid Era*. Pridobljeno 19. junija 2022 iz <https://hbr.org/2022/06/what-leadership-development-should-look-like-in-the-hybrid-era>
15. Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131.
16. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
17. Chen, G. & Kanfer, R. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19.
18. Chen, J. K. & Sriphon, T. (2022). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883.
19. Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.
20. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly*, 16(3), 475–493.
21. Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
22. Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C. & Rehm, M. (1997). Role of hope in academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1257–1267.
23. Day, D. V. (2000). Leadership development:: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581–613.
24. de Chatillon, E. A., Chênevert, D., Delobbe, N., Giauque, D. & Vayre, E. (2022, 10. maj). *From telework to hybridity: a new way of thinking about our organizations?* Pridobljeno 20. junija 2022 iz https://ripco-online.com/En/CFPS/CFP_SI_TELETRAVAIL.pdf
25. De Vito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M. & Mujtaba, B. G. (2018). Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20–32.

26. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. V M. H. Kernis (ur.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (str. 31–49). New York: Plenum Press.
27. Delaney, M. L. & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127–140.
28. Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E. (2009, 1. november). *Motivating people: Getting beyond money*. Pridobljeno 4. junija 2021 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money>
29. Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529–554.
30. Diab-Bahman, R. & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(10), 909–927.
31. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
32. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje d.o.o.
33. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Dimovski, V., Penger, S., Škerlevaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: Narodno univerzitetna knjižnica.
35. Dowling, B., Goldstein, D., Park, M. & Price, H. (2022, 22. april). *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*. Pridobljeno 25. junija 2022 iz <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>
36. Endrissat, N., Müller, W. R. & Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
37. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
38. Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212.
39. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426.

40. Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
41. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
42. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvensson, M. & Einola, K. (2020). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1–25.
43. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
44. Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 82, 229–241.
45. Gratton, L. (2021, junij). *How to do hybrid right?* Pridobljeno 20. junija 2022 iz <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
46. Haque, M. F., Haque, M. A. & Islam, M. (2014). Motivational Theories-A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61–68.
47. Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J. & Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *Human Performance*, 29(4), 251–274.
48. Hidayat, S. (2016). The authentic leadership is source of intrinsic motivation in work engagement with moderating role of overall trust (cognitive and affective trust). *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology*, 3(3), 2458–9403.
49. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. California: Sage publications.
50. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394.
51. Izbrano podjetje (2022). *Letno poročilo za leto 2020*. Ljubljana.
52. Kaul, V., Shah, V. H. & El-Serag, H. (2020). Leadership during crisis: lessons and applications from the COVID-19 pandemic. *Gastroenterology*, 159(3), 809–812.
53. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
54. Kihlstrom, G. (2020, 13. marec). *The Relationship Between Employee Motivation, Engagement And Revenue*. Pridobljeno 28. maja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/03/13/the-relationship-between-employee-motivation-engagement-and-revenue/?sh=6da7612e7692>
55. Kotni, V. D. P. & Karumuri, V. (2018). Application of Herzberg Two-Factor Theory Model for Motivating Retail Salesforce. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 24–42.
56. Kotter, J. P. (2011). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11), 23–34.

57. Kušar, A. (2014). Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 3(3), 125–136.
58. Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
59. Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, 56(1), 485–516.
60. Lund, S. & Madgavkar, A. (2021, 18. februar). *The future of work after COVID-19*. Pridobljeno 19. junija 2022 iz <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
61. Lunenburg, F. (2013). Leadership versus management: a key distinction – at least in theory. *Main Issues Of Pedagogy And Psychology*, 3(3), 15–18.
62. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive Organizational Scholarship* (str. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
63. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695–706.
64. Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1–12.
65. May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*, 131, 1–15.
66. McNamara, C. (2022, 18. januar). *Authenticity — How to Remain Authentic With Yourself and Others*. Pridobljeno 26. januarja 2022 iz <https://managementhelp.org/personalwellness/authenticity.htm>
67. Michie, S. & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.
68. Možina, S., Bernik, J., Merkač, M. & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
69. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
70. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
71. Orsini, C. & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 42(7), 828–829.
72. Pancasila, I., Haryono, S. & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.
73. Pérez, M. P., Sánchez, A. M. & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775–783.

74. Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
75. Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52–63.
76. Reany, P. (2012, 24. januar). *About one in five workers worldwide telecommute: poll*. Pridobljeno 21. januarja 2021 iz <https://www.reuters.com/article/us-telecommuting/about-one-in-five-workers-worldwide-telecommute-poll-idUSTRE80N1IL20120125>
77. Robinson, A. (2021, 6. december). *19 Unique Ways to Motivate Remote Employees in 2022*. Pridobljeno 24. januarja 2022 iz <https://teambuilding.com/blog/motivate-remote-employees>
78. Ryan, M. R. & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudemonic wellbeing. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
79. Sadri, G. & Bowen, R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE*, 43(10), 44–48.
80. Saltman, D. C. (2020, 21. april). *Is COVID-19 an opportunity to improve virtual leadership*. Pridobljeno 20. januarja 2022 iz <https://www1.racgp.org.au/ajgp/coronavirus/is-covid-19-an-opportunity-to-improve-virtual-lead>
81. Sampat, N. (2020, 23. september). *Surviving The Pandemic With Your Culture Intact: How To Motivate Remote Workers*. Pridobljeno 24. januarja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/09/23/surviving-the-pandemic-with-your-culture-intact-how-to-motivate-remote-workers/?sh=59ea1c5739fc>
82. Schaffer, B. (2008). Leadership and motivation. *Supervision*, 69(2), 6–9.
83. Seligman, M. E. P. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage Books.
84. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395–417.
85. Shinagel, M. (2013, 3. julij). *The Paradox of Leadership* [objava na blogu]. Pridobljeno 19. februarja 2022 iz <https://professional.dce.harvard.edu/blog/the-paradox-of-leadership>
86. Shkoler, O. & Kimura, T. (2020). How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. *Frontiers in psychology*, 11, 38.
87. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
88. Stajković, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240–261.

89. Steude, D. H. (2021). Challenges of remote leadership in a digitalized working world 4.0. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (85), 65–85.
90. Stoker, J. I., Garretsen, H. & Lammers, J. (2022). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208–218.
91. Sultana, U. S., Darun, M. R. & Yao, L. (2018). Authentic Leadership and Psychological Capital: A Mingle Effort to Increase Job Satisfaction and Lessen Job Stress. *Indian Journal of Science and Technology*, 11(5), 56–58.
92. Tahavori, Z. (2015). Teleworking in the national library and archives of Iran: teleworkers' attitudes. *Journal of Librarianship and Information Science*, 47(4), 341–355.
93. Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
94. Vick, N. (2020, 2. december). *Seven Tips For Leading Effectively In A Post-Pandemic WFH Environment*. Pridobljeno 24. januarja 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/12/02/seven-tips-for-leading-effectively-in-a-post-pandemic-wfh-environment/?sh=234a33f4f4a9>
95. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
96. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L. & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*, 40(2), 110–118.
97. Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16–59.
98. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.
99. Wolor, C. W., Susita, D. & Martono, S. (2020). How to maintain employee motivation amid the covid-19 virus pandemic. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 8(4), 78–86.
100. Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y. & Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1–21.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

sem Darja Mravinec in zaključujem študij managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in motivacije pri delu na daljavo.

Lepo vas prosim za izpolnitev vprašalnika, kar vam ne bo vzelo več kot 15–25 minut. Pred vami so trije sklopi vprašanj, ki se nanašajo na avtentično vodenje, motivacijo in delo na daljavo. V prvem sklopu so vprašanja, vezana na vašega vodjo (direktorja), s pomočjo katerih bom ugotavljala, ali je njegov stil vodenja avtentičen. V drugem sklopu je tema motivacija pri delu, vprašanja se nanašajo na vašo motivacijo na delovnem mestu. Sledi tretji sklop vprašanj, ki sprašuje po vaši opredelitvi do določenih prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo ter opredelitvi do trditvev, ki so vezana na vodenje vašega vodje v času dela na daljavo.

Vaši odgovori bodo povsem anonimni, saj je zelo pomembno, da bodo iskreni. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za raziskovalni sklop magistrskega dela. Po zaključeni raziskavi sem vam na voljo za morebitna vprašanja po elektronski pošti. Že vnaprej hvala za vaš čas in pripravljenost za reševanje.

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE

Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami o lastnostih vašega vodje.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti.					
2. Vodja si želi povratnih informacij, z namenom izboljšanja medsebojnih odnosov.					
3. Vodja v delovnem procesu jasno izraža svoje mnenje.					
4. Dejanja vodje so skladna z njegovimi prepričanji (kot so mi poznana).					
5. Vodja zaposlene spodbuja, da izrazijo tudi stališča, ki so drugačna kot njegova in niso nujno v skladu z njegovimi prepričanji.					
6. Vodja je pripravljen priznati svoje napake.					
7. Vodja pozorno posluša različna stališča, preden sprejme končno odločitev.					

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
8. Vodja je osredotočen na iskanje pozitivnih vrednot in lastnosti zaposlenih.					
9. Osebnost se lahko identificiram z vodjem (imava enak oziroma podoben pogled na svet).					

Prيرهjeno po Neider & Schriesheim (2011, str. 1149); Marič in drugi (2013, str. 57-58); Walumbwa in drugi (2008, str. 121).

SKLOP 2: MOTIVACIJA

Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami o motivaciji.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Prepričan/-a sem, da lahko uresničim svoje delovne cilje.					
2. Verjamem, da se pri delu za vsako težavo najde rešitev.					
3. Ko imam zastavljene cilje in načrt za delo, se osredotočim na doseganje ciljev.					
4. Naloge, ki jih opravljam, so same po sebi dovolj velika motivacija za delo.					
5. Z veseljem opravljam svoje delo.					
6. Za višje plačilo sem pripravljen/-a več delati oziroma vlagati več truda v svoje delovne naloge.					
7. Pomembno je, da imam zunanjo spodbudo (npr. plačilo, napredovanje, pohvalo), da bi si prizadeval/-a za dobro delo.					
8. Slog vodenja vodje vpliva na mojo motivacijo za delo.					

Prيرهjeno po Kuvaas in drugi (2017); Dimovski in drugi (2014); Dimovski in drugi (2013).

Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami tem, v kolikšni meri vas spodnji dejavniki motivirajo pri delu.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Zadovoljstvo, ki mi ga da samo delo.					
2. Neodvisnost in samostojnost pri delu.					
3. Možnost za napredovanje.					
4. Dobra klima med sodelavci.					
5. Dober odnos z vodjem.					
6. Dinamičnost dela.					
7. Pohvale in priznanja.					
8. Možnost učenja in poklicne rasti.					
9. Naloge, ki mi predstavljajo izziv.					
10. Nagrade (finančne in nefinančne).					

Prirjejeno po Kuvaas in drugi (2017); Dimovski in drugi (2014); Dimovski in drugi (2013).

SKLOP 3: DELO NA DALJAVO

Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje o prilagoditvah vodenja pri delu na daljavo.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vodja je izkazoval večjo željo oziroma potrebo po nadzoru nad opravljanjem delovnih nalog.					
2. Vodja je delegiral več delovnih nalog kot pred vpeljavo dela na daljavo.					
3. Vodja je vpeljal dodatne tedenske sestanke in s tem spodbujal izmenjevanje informacij med člani tima.					
4. Ko sem pri delu naletel/-a na težave ali dvome, mi je bil vodja na voljo kljub delu na daljavo.					
5. Vodja je kljub odsotnosti stika v živo spremljal mojo karierno rast.					
6. Vodja je bil seznanjen z obsegom mojih delovnih nalog.					
7. Vodja mi je dal vedeti, da mu je mar za moje zdravje, tako fizično kot psihično.					
8. Kljub virtualnem stiku sem bil deležen konstruktivne povratne informacije o mojem delu.					

Prirjejeno po Stoker, Lammers & Garretsen (2021, str. 6-8); Mohammad (2009); Mourão, da Silva Abbad & Legentil (2021).

Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s spodaj navedenimi prednostmi pri delu na daljavo.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Moja neodvisnost pri opravljanju nalog se je povečala.					
2. Obseg prekinitev (motenj) mojega dela s strani sodelavcev se je zmanjšal.					
3. Pri opravljanju svojega dela sem postal/-a bolj samozavesten/-na.					
4. Moje organizacijske sposobnosti so se izboljšale.					
5. Povečala se je moja odgovornost do dela.					
6. Možnost dela na daljavo mi omogoča več fleksibilnosti, kar pozitivno vpliva na mojo produktivnost.					
7. Pri delu na daljavo sem bolj motiviran/-a za opravljanje delovnih nalog.					
8. V času dela na daljavo opažam boljše ravnovesje med svojim zasebnim in poklicnim življenjem.					
9. Moje zadovoljstvo pri delu se je povečalo.					

Prirjeno po Tahavori (2015, str. 354-355); Boell in drugi (2016, str. 116-118); Perez, Sanchez & Luis Carnicer (2002, str. 776-782); Diab-Bahman & Al-Enzi (2020).

Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s spodaj navedenimi slabostmi pri delu na daljavo.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Zaradi manj komunikacije s sodelavci in vodjem se počutim družbeno izolirano.					
2. Manjkajo mi stiki s sodelavci.					
3. Ko delo na daljavo opravljam od doma, me pogosto zmotijo družinski člani in bližnji.					
4. Zaradi povečanega delovnega obsega pri delu na daljavo pogosto opravljam nadure.					
5. Bolj me skrbi glede napredovanja na svoji karierni poti.					

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
6. Po vpeljavi dela na daljavo se je zmanjšal pomen timskega dela.					
7. Počutim se manj vpletenega v kulturo in delo organizacije.					
8. Opažam nižjo raven zaupanja med sodelavci.					
9. Meja med poklicnim in zasebnim življenjem je bolj zabrisana.					

Prirejeno po Tahavori (2015, str. 354-355); Boell in drugi (2016, str. 116-118); Perez, Sanchez & Luis Carnicer (2002, str. 776-782); Diab-Bahman & Al-Enzi (2020).

Koliko dni na teden ste v povprečju delali od doma v zadnje pol leta?

- a) 0-1 dni
- b) 2 dni
- c) 3 dni
- d) 4 dni
- e) 5 dni

Koliko dni na teden ste v povprečju delali na daljavo pred pandemijo COVID-19?

- f) 0 dni
- g) 0-1 dni
- h) 1 dan
- i) 2 dni
- j) 3 dni

Koliko dni na teden bi želeli delati na daljavo?

- k) 0 dni
- l) 1 dan
- m) 2 dni
- n) 3 dni
- o) 4 dni ali več

Socio-demografska vprašanja

Obkrožite črko pred odgovorom.

Spol:

- a) ženski
- b) moški

Starost:

- p) 18-24 let
- q) 25-34 let
- r) 35-44 let
- s) 45-54 let
- t) 55+ let

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Intervju z vodjem

1. Kakšen je po vašem mnenju dober vodja? Razmišljajte prosim o tem, kakšne lastnosti, sposobnosti in znanja mora imeti?

To je vprašanje, o katerem bi lahko cel dan razglabljala, pa ne bi prišla do konca, ker gre za res široko področje. Sam bi izpostavil, da ima dober vodja posluš za ljudi. To se mi zdi res bistvena stvar, ker navsezadnje, recimo temu, tehničnega znanja, ki ga vodja potrebuje za svoje delo, se lahko več ali manj vsak nauči, eni prej eni kasneje. Medtem ko je ta »mehki« del vodenja stvar, na kateri moraš planirano delati, potrebuješ pa tudi izkušnje in moraš razvijati občutek za vodenje. Verjetno ne more biti čisto vsak uspešen v tem ali pa nima dobrih predispozicij, čeprav seveda se da na tej, kot na kateri koli drugi veščini, delati. Torej, če povzamem, se mi zdijo ena najpomembnejše pri tem mehke veščine: ali znaš ljudem prisluhniti, jih znaš motivirati. Na koncu dneva poanta vodje ni to, da sam opravlja naloge, ampak da uspe ljudi zmotivirati za opravljanje nalog.

2. Ali torej mislite, da se dober vodja ne rodi, ampak je za to potrebno neko delo?

Absolutno, tako kot za vsako drugo stvar. Kot sem omenil, nekateri imajo že v osnovi boljše predispozicije za določene elemente, ki tvorijo dobrega vodjo. Nekateri so recimo že v osnovi dobri javni govorci, to se mi zdi ena pomembna stvar, ki zelo pripomore k temu, da znaš motivirati ljudi, se z njimi pogovarjati, torej na nek način nastopati. So pa to vse veščine, ki se jih da naučiti, na katerih moraš delati. Kar sicer ne pomeni, da če ima neka oseba dobre predispozicije, da se tam ustavi in ne rabi delati na tem in bo hkrati čez 10 let še vedno dobra v tem, ampak moraš na vseh področjih konstantno delati.

3. Ali se smatrate za dobrega vodjo? Kako bi opisali sebe kot vodjo? Kaj bi pri svojem vodenju poudarili kot prednost?

Če bi sam sebe smatral kot dobrega vodjo, mislim, da bi bil v resnici slab vodja. Če bi bil mnenja, da sem super vodja, da se mi ni treba v ničemer izboljševati, mislim, da je to recept za katastrofo. Se ponavljam, vendar to je stvar, na kateri moraš konstantno delati. Ne govorim samo o nekih formalnih kanalih izobraževanj v najširšem možnem smislu, ampak predvsem skozi izkušnje, delo in komunikacijo z zaposlenimi, kot tudi z nadrejenimi. Vsak manager ima nekoga tudi nad sabo. Hkrati pa je pomembna tudi komunikacija s svojimi vrstniki, kolegi na podobnih pozicijah, to se mi zdi bistveno. Kar bi pri sebi osebno poudaril oziroma smatram kot pozitivno, hkrati se pri tem zavedam, da je to odvisno od podjetja, od okolja, je to, da poskušam voditi na način, mislim, da se temu reče »severni« način vodenja, torej način vodenja, ki prevladuje v severni Evropi in je zelo demokratičen. Torej pri meni nikoli ne bo tako, kot sem rekel, samo zato, ker sem jaz šef, in je moja beseda tista, ki zadnja obvelja, ampak bom poskušal vedno izbrati najboljšo možno rešitev za podjetje v najširšem možnem smislu, tako za zaposlene kot tudi za naročnike in podjetje kot tako. Kar pomeni, da moraš prisluhniti zaposlenim, saj jih imaš

zato, ker so v določenih segmentih boljši in pametnejši od tebe in na koncu iz tega potegniti najboljšo rešitev.

4. Ali to tudi na splošno vidite kot prednost vodij ali vezano na vaše okolje?

To bi jaz ocenil kot nek pozitiven trend vodje, torej da prisluhne in da je sposoben tudi svoj ego postaviti v ozadje, zato da sprejme s strokovnega vidika najboljšo odločitev. Se pa zavedam, da je to do neke mere tudi zelo odvisno od sistema, v katerem deluješ. Jaz upravljam z agencijo, ki ima zaposlenih okoli 10 ljudi, od katerih je velika večina visoko izobraženih, strokovnih na svojem področju, kar pomeni, da je meni kot vodji mnogo lažje na ta način upravljati z zaposlenimi, kot če bi bil na primer direktor nekega proizvodnega podjetja s 1000 ljudmi, ki delajo v proizvodnji, kjer je že samo zaradi same mase ljudi in zaradi samega delovanja podjetja vodenje bolj avtokratično.

5. Ali se zavedate svojih slabosti? Ali ste mnenja, da je kaj narobe s tem, če vodja razkriva svoje slabosti in napake drugim?

Svojim zaposlenim ne. Seveda je na to kot tudi na vsa ostala vprašanja težko dati črno bel odgovor, ki ga po mojem mnenju tudi ni. Bi pa rekel, da po eni strani moraš pokazati svojim zaposlenim, da si tudi ti človek in s tem postaneš dober zgled, da tudi sami delajo na sebi, ko vidijo, da ti priznavaš svoje pomanjkljivosti in da si pripravljen na njih delati. Na drugi strani pa mislim, da ne smeš iti s tem v ekstreme, saj zaposleni še vedno od svojega vodje pričakujejo, da se bodo z njegovim vodenjem počutili varno. Torej, če bi bilo to pretirano in bi nekdo poudarjal samo svoje negativne poti, bi to med njegovimi zaposlenimi ustvarilo nezaupanje.

6. Ali na vaš način vodenja vplivajo vrednote in prepričanja, kako?

Seveda, mislim, da jih je nemogoče odklopiti. Menim, da vsak izhaja iz tega, kar sam verjame, da je dobro. Če se navežem na enega od prejšnjih odgovorov, ravno to, da imaš posluš za ljudi, menim, da je zelo pomembno, da vedno zmaga moč argumenta, ker že v osnovi sam verjamem v to. Vezano na to je moj način vodenja demokratičen, torej da so zaposleni slišani in da soodločajo oziroma sodelujejo v procesu sprejemanja odločitev v podjetju. To izhaja iz mojih prepričanj in vrednot v smislu, da verjamem, da noben na tem svetu ni popoln, ni najpametnejši in da več glav več ve. Zaposlene imam ravno zato, ker so na določenih segmentih, za katere sem jih zaposlil, pametnejši od mene. Mislim da bi moral iz tega izhajati vsak vodja, torej da ima ljudi, ki so pametnejši od njega, vloga vodja je namreč, da vse to povezuje.

7. Na kakšen način skrbite za lasten vodstveni razvoj?

Tega sva se sicer tudi že dotaknila prej, zdi se mi zelo pomembno, da se maksimalno izkoristi vse razpoložljive vire. Tukaj ne govorim samo o formalnih izobraževanjih ali seminarjih, ki so seveda tudi pomembni. Menim, da je še bolj ključno to izkoristiti v

praksi, v komunikaciji z zaposlenimi, s svojimi kolegi, vrstniki. Zelo koristno se mi zdi tudi na primer, ko se recimo direktorji znotraj regije med sabo pogovarjamo, na vsake toliko imamo tudi planirane sestanke. Tudi mimo tega se velikokrat slišimo, vidimo, dobivamo in vsak deli svoje izkušnje: kaj se mu je dobrega ali slabega zgodilo in se pogovarjamo, kako bi bilo v neki situaciji najboljše reagirati. Potem tudi razmišljaš, kako bi reagiral, če bi se tebi kaj takega zgodilo, kar se je zgodilo kolegu. V bistvu se mi je ta način pokazal kot najbolj koristen vir informacij – ravno zato, ker izhaja iz prakse in ker se pogovarjaš s človekom na drugi strani, ki je v bistvu na isti poziciji kot si ti in dobiš njegov pogled, njegove izkušnje, hkrati pa ti deliš svoje, on tebe razume, ti njega razumeš, skupaj lahko debatirata o neki najboljši rešitvi in zdi se mi, da sem skozi to dobil kar nekaj znanja, izkušenj in tudi pomoči.

8. Kakšno je vaše zavedanje o svojih prednostih in slabostih? Ali razmišljate o tem in delite svoje razmišljanje o tem tudi s svojimi zaposlenimi?

Tukaj se nočem delati, da sem bolj pameten, kot sem, saj mislim, da ima vsak človek omejeno sposobnost tega, da vidi svoje prednosti in slabosti, tako da do neke mere se jih zavedam. Menim pa, da to najbolj pride do izraza v komunikaciji z drugimi, kjer približno vidiš, kaj so tvoje pomanjkljivosti in kaj so tvoje prednosti in do neke mere imam vpogled v to. V preteklosti sem se tudi posluževal raznih kadrovskih testiranj, ki so mi dala neke rezultate in mi nekaj povedala. Se je pa pokazalo to, kar sem na nek način že sam vedel. Od te točke naprej pa je pomembno, koliko si pripravljen investirati v to, pa ne govorim niti približno o denarju, ampak koliko si pripravljen investirati svojega časa, svojega truda, da tista področja, na katerih si slabši, razvijaš, in ponovno skozi izkušnje sem ugotovil, da je to v praksi daleč najbolj učinkovito. Če podam samo en primer: lahko bi prebral 20 knjig, pa to po mojem mnenju ne bo naredilo takega efekta, kot če zavestno v nekih odnosih ali konkretnih situacijah poskušaš neke stvari v svojem vedenju spremeniti.

9. Kje vidite priložnost za izboljšavo svojega vodenja? Imate v mislih kakšno konkretno stvar, na kateri želite delati?

Zelo dobro vprašanje. Če izhajava samo iz vodenja in ne iz mene osebno, oziroma mojih karakteristik, bi jaz rekel, da je to tudi v nadaljevanju skozi prakso. Obstaja seveda več različnih načinov, eden je tudi z menjavo delovnega mesta, pozicije, z napredovanjem, torej da prideš v neko drugo okolje, kjer se moraš naučiti nove stvari, se prilagoditi, kjer ponovno prideš v stik z novimi ljudmi. Če pa izhajava iz predpostavke znotraj obstoječega podjetja, menim, da so izkušnje tiste, s pomočjo katerih napreduješ. Kot konkretno stvar bi morda izpostavil, da po testiranjih, ki sem jih opravil, spadam v bolj introvertiran spekter ljudi, kar pomeni, da sem po naravi bolj zadržan, oziroma ne potrebujem recimo toliko družbe, socializacije, kot mogoče kdo drugi. Iz tega vidika je tisto, kar si želim pri sebi izboljšati v odnosih z zaposlenimi, nekoliko več sestankov ena na ena, vezanih na razvoj zaposlenih. In želim si tudi – to je pa čisto taka organizacijska stvar, ki je do tudi sedaj nismo imeli še toliko urejene znotraj podjetja, – želim si to bolj strukturirati, da

vzpostavimo znotraj podjetja neko strukturo razvoja zaposlenih in da lahko to damo v nekaj, kar lahko vrednotimo, kar lahko potem vidimo in kljukamo in rečemo, ok, tukaj je bil napredek narejen, kakšen je bil ta napredek. Ti sistemi, to vse obstaja, pa z različnih vidikov, največ pa nekih zgodovinskih, enostavno tega nismo toliko uporabljali. Tukaj vidim potencial za razvoj tako sebe kot vodje ko tudi za napredek zaposlenih.

10. Ali se vam zdijo odnosi med zaposlenimi pomembni? Kakšni so (bili) v času dela na daljavo? Kaj ste pri zaposlenih spodbujali oziroma spodbujate?

Vedno, kjer se le da, poskušam izhajati iz zdrave kmečke logike: dejstvo je, da preživimo s svojimi sodelavci najmanj 8 ur dnevno, najmanj 5 dni na teden, iz tega je potem samo po sebi jasno, da ja, odnosi med zaposlenimi, ne, da so pomembni, ampak so izjemno pomembni. Delo na daljavo je po mojih izkušnjah to malo spremenilo, da ne rečem poslabšalo. Pa ne, da bi bilo karkoli namensko, ampak že za najin pogovor verjamem, da bi bil precej drugačen, če bi bila vsak na svojem računalniku, v svojem prostoru s slušalkami in bi se pogovarjala preko Teamsov ali neke druge aplikacije. So nekatere stvari, ki jih lahko prinese samo ta stik in odnos v živo. Ravno, ko se je začel COVID-19, sem po nekaj mesecih bral raziskavo Harvarda, kako smo ljudje fizično bolj utrujeni po sestankih na daljavo, saj možgani preko računalnika veliko težje obdelajo neverbalno komunikacijo, kar pomeni da se morajo bolj mučiti in smo po teh sestankih bolj fizično izmučeni. Zase lahko to potrdim, v tistem obdobju izolacije, ko smo vsi delali od doma, so bili določeni dnevi, ko sem imel ogromno sestankov in sem bil izžet, precej bolj kot če bi imel enako količino sestankov v živo. Mislim, da so se stvari res spremenile, tudi pripadnost podjetju ali pa odnosi med zaposlenimi so v tem obdobju naredili kak korak nazaj, ker enostavno ni bilo toliko neformalne komunikacije. Seveda, smo se dobili na Teamsih, imeli kolegij in smo vsakič začeli pogovor o zasebnih stvareh, kaj je kdo počel za vikend, smo se malo pohecali in podobno. Ne more pa to po mojem mnenju nadomestiti tega, da se vidimo v pisarni, da gre skupina sodelavcev skupaj na teraso na cigaret, skupaj na kosilo ali pa spijejo skupaj kavo. Mislim, da kljub temu, da se mogoče slišijo kot malenkosti, so te stvari zelo pomembne za ohranjanje pozitivne delovne klime, odnosov med zaposlenimi in s tem dodana vrednost za podjetje.

11. Ali znate prepoznati individualne razlike med zaposlenimi in njihove? Jih spodbujate pri njihovih idejah in jim znate prisluhniiti?

Trudim se. To je najbolj enostaven odgovor. Mislim, da čisto popoln s tega ali katerega koli drugega vidika noben ni. Se trudim prepoznati te razlike, jim prisluhniiti. Zopet se bom vrnil na dejstvo, da sem tukaj v relativno lahki situaciji, morda lažji kot nekdo, ki upravlja z 200 ljudmi, kjer moraš imeti vzpostavljene neke mehanizme in bolj formalizirane procese, da bi lahko spoznal prednosti, kvalitete ljudi. Kot pravim, sem v situaciji, ko imam okoli 10 ljudi, kjer vsakega poznam, se lahko z vsakim na dnevnem nivoju pogovarjam, in ja, vem oziroma se mi sanja, hitro lahko ljudi popredalčkaš, pa ne mislim to na negativen način, ampak vidiš, za kaj je kdo talentiran in poskušam jih usmerjati na

način, kot ga samo delo ali podjetje omogoča. Če navedem en primer: če pri nekomu vidim, da je zelo plah ali zadržan, kar se tiče pogovorov ali prezentacij pred naročniki. Seveda ga bom po eni strani spodbujal, da dela na tem, da se razvija, postane boljši in mu bo sčasoma vse lažje, ko bo dobil to nalogo. V resničnem življenju, v realnem podjetju ni realno, da bi rekel: aha, ti za to nisi, tebi to ni ok, tega ti nikakor ni treba delati. Posebej v tako majhnem podjetju, kot je naše, se bo vedno pojavila situacija, ko bo treba oddelati cel spekter nekega posla. Hkrati pa ga ne bom silil v to oziroma ga bom poskušal spodbujati na čim bolj lahkoten način, torej mu ne bom že prvi dan naložil 3-urne prezentacije in ga s tem postavil v neugoden in stresen položaj, ampak ga bom v takšne naloge poskušal vpeljati postopoma, počasi: ok, daj, bom prvič jaz, pa me ti poslušaj, pa boš drugič ti en mali del in te bom jaz dopolnjeval, na ta način.

12. Ali bi lahko rekli, da svojim zaposlenim zaupate? Ali pri delu in odločanju upoštevate njihova mnenja in predloge?

Če začnem na koncu – z vsakim od svojih zaposlenih, ki jih ni veliko, imam osebni odnos in imam občutek, upam, da se ne motim, da mi lahko zaupajo, da lahko s svojimi predlogi, mnenji, odprto komunicirajo z mano in da jim bom prisluhnil. Poskušam jih upoštevati čim več, seveda tukaj ne morem mimo elementa resničnega življenja in podjetja – seveda bi si vsi želeli živeti v popolnem svetu, kjer bi vsak predlog zaposlenih padel na plodna tla in bi se realiziral, ampak resnica je taka, pa mogoče bom zvenel hladno, da delamo v podjetju, katerega cilj, poleg tega da se imamo vsi dobro, je, da podjetje dobro dela. To je moja odgovornost in s tem, ko sem odgovoren do tega in to izpolnjujemo, je to vrednost tudi za zaposlene, da imajo neko varno zaposlitev, da so v nekem v redu okolju, v katerem ne čutijo konstantnih in prevelikih pritiskov. Se pravi gledam tudi s tega vidika, če grem čisto na nek banalen in najbolj osnovni primer, če bi na primer prišli zaposleni v mojo pisarno in povedali, da so se kolektivno zmenili, da vsi želijo 5.000 eur plače, mislim, da ni realno tega uresničiti. Vseeno mora podjetje funkcionirati na način, da je za vse deležnike, tako za lastnike kot tudi zaposlene in poslovne partnerje, to vse nek povezan cikel in vsi znotraj tega cikla poskušamo biti čim bolj zadovoljni. Poskušam, oziroma prisluhnem vsekakor, vedno, pa upam, da tudi z druge strani imajo moji zaposleni občutek, da lahko pristopijo do mene. Mislim, da je tako.

13. Kaj za vas pomeni motivacija na delovnem mestu? Kaj menite, kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih?

Za to, da je nekdo motiviran na delovnem mestu, mislim, da morajo biti izpolnjeni osnovni pogoji: prvič, da je človek korektno plačan. Vsem nam je jasno, da hodimo v službo oziroma delamo zato, da živimo, da delamo za plačo, ne iz nekih altruističnih vzgibov ali česa podobnega. To je skorajda stvar, ki je ni za omenjati, ker se mi zdi, da je to osnova, ki mora biti izpolnjena. Od te točke naprej pa hitro pridemo ponovno v segment medsebojnih odnosov. Če se nekdo v svojem delovnem okolju počuti dobro, torej, da se dobro razume s sodelavci, se počuti slišano s strani vodstva, da opravlja delo, ki mu je zanimivo, v katerem

čuti, da se na nek način izpolnjuje, če ima znotraj dela občutek, da napreduje, da ne stagnira ali pa bogne daj celo nazaduje, potem menim, da je tak zaposlen motiviran. Menim, da je motiviran človek tisti, ki sam po sebi naredi vsaj toliko, kot se od njega pričakuje, da ga ni potrebno za vsako stvar drezati, ampak da ve, zakaj je na delovnem mestu. Lahko bi enostavno rekel, da je to človek, ki ga na dnevnem nivoju ni treba veliko upravljati in sam prepozna delo.

14. Kako oziroma s čim se trudite za spodbujanje motivacije zaposlenih? Kako ste motivirali svoje zaposlene pri delu na daljavo?

Pri delu na daljavo je bilo to vse skupaj malo težje. Ko smo šli delat na daljavo, tako kot verjetno za večino ljudi, je to nekaj novega in pojavijo se strahovi. Ob nastopu COVID-19 smo bili še del širšega podjetja, skupine, in niti ni bilo z moje strani osebno taka težava, ampak na splošno s strani vodstva je bil na začetku tisti strah: ok, zdaj pa ljudi ni več v pisarni in ne vemo kaj delajo, ali res delajo ali sedijo doma in delajo eno uro na dan. S tega je na začetku dela na daljavo prišlo do tega, da smo prvi teden, dva ali tri imeli sestanke celo dvakrat na dan, zjutraj in še popoldne, zjutraj v smislu, ali ste vsi v svoji sobi pred računalniki in potem popoldne spet, ok, a ste še tukaj? Da ni nekdo ob 12h po kosilu »zabluzil« ali pa šel na sprehod ven. Sam sem zelo hitro ugotovil, da je to sistem, ki nikakor ne gre. Tudi če ljudje ne bi imeli problema s tem, enostavno si nismo imeli kaj za povedati in sem zelo hitro število sestankov zmanjšal na enega do dva tedensko, kar smatram kot nek minimum, torej da smo si povedali kar si imamo za povedati, ločeno od tega pa so bili zaposleni na dnevnem nivoju en z drugim ali na projektnih nivojih, v različnih kombinacijah, v kontaktu. Če povzamem, se mi zdi, da je pomemben element motivacije zaposlenih v tem obdobju to, da sem svojim zaposlenim dal vedeti, da jim zaupam. Da ne rabijo poročati vsake malenkosti. Navsezadnje so se morali tudi zaposleni navaditi na delo na daljavo. Nekateri so me od začetka praktično za vsako odsotnost klicali. Na primer: zdaj grem po otroka v vrtec, vem, da še ni konec delovnega časa, tako da potem, ko se vrnem, se bo otrok igral, jaz pa bom naprej delal. Torej ne samo vodstvo, tudi zaposleni so se morali navaditi na novo situacijo. Zaposlenim sem v takih situacijah dal vedeti: glej, me ne zanima, ne, da me ne zanima, seveda me zanima, ampak mi ni treba tega poročati. Poanta dela na daljavo je, ali delaš zvečer, pa si vzameš za kosilo dve uri, ali zjutraj rad dlje spiš ali ne, ali začneš sredi noči, ali kakor koli že, da je delo narejeno, jaz pa se ne bom vmešaval v to, kdaj nekdo dela. Se mi zdi, da je bil to v tem obdobju pomemben element motivacije, da so imeli zaposleni občutek, da jim vodstvo zaupa.

15. Predvidevam, da, ker vodite majhen tim, do konstruktivne povratne informacije, pohval in priznanj ne prihaja strukturirano, ampak spontano glede na projekt?

Tako je, tak pristop se mi zdi v bistvu najbolj smiseln. Kot sem že omenil, luksuz majhnega podjetja je to, da se to lahko takoj komentira. Recimo imamo neko prezentacijo in takoj po koncu se lahko z zaposlenim pogovorim in mu podam povratno informacijo.

Povem, kaj je bilo ok, kaj lahko naslednjič naredi še boljše. Mislim, da je to lažje tako z mojega vidika kot z vidika zaposlenih, ker drugače se stvari »potaškajo« in bi prišli v situacijo, ko bi človek enkrat na leto prišel v mojo pisarno, imel s sabo A4 list in na njem napisano: ej, se spomniš prejšnjega februarja, je bilo pa to in to narobe. Spet naj poudarim – hvala bogu smo majhni in imamo luksuz, da lahko na tak način delamo.

16. Kakšne prilagoditve oziroma spremembe ste uvedli ob nastopu dela na daljavo poleg sestankov, ki ste jih že omenili? Ali ste pri sebi opazili, da se je vaš način vodenja spremenil?

Rekel bi, da se moj način vodenja ni kaj dosti spremenil. Ravno zato, ker sem zelo hitro spoznal, in že v osnovi sem človek, ki zaupa svojim zaposlenim, in tukaj spet poudarjam, da nimam velike ekipe, večino teh ljudi sem sam izbral in vem da so v redu, profesionalni, imajo dober odnos do dela in tukaj nimam bojazni. Zato tudi tekom dela na daljavo nisem, vsaj jaz imam tak občutek zase, toliko spremenil svojega načina vodenja, ker sem še naprej zaupal ljudem, ne glede na to, da jih nisem videl v pisarni. Bistveno je, da je delo opravljeno, kar se je videlo skozi produkt oziroma storitve, ki so šle naprej do naročnikov. S tega vidika smo delali normalno naprej in z vidika opravljenega posla je bilo to zame dovolj. Smo pa vmes imeli tudi poskuse neformalnega druženja na daljavo: en večer smo se vsi dobili na Teamsih in imeli »zabavo«, vsak s svojo pijačo in tako naprej. Ampak osebno mislim, da za takšne stvari enostavno rabiš stik v živo, tako da, iskreno, nisem bil najbolj navdušen nad tem. Ko pa so razmere dovoljevale, sem bil pobudnik tega, da se vidimo v živo, tudi neformalno, da se začnejo odnosi in kemija znotraj ekipe ponovno vzpostavljati.

17. Kaj pa glede podajanja povratnih informacij (pohvale, priznanja), kako se je to prilagodilo virtualnemu načinu dela?

Bilo je težje, sicer princip je ostal isti, torej tako kot sem se z nekom v pisarni, sem se v času dela na daljavo slišal po Teamsih. Je pa težje, ker nisi toliko v stiku kot v pisarni, ko vidiš zaposlene, imaš več priložnosti, da v živo vidiš, kako ljudje delajo in jim daš lahko takoj povratno informacijo. Medtem ko pri delu na daljavo je težje, ne samo zaradi mene, ampak tudi z druge strani. Ko smo v pisarni in nekdo potrebuje nasvet, povratno informacijo, se želi pogovoriti, samo stopi do moje pisane in se pogovoriva, pri delu na daljavo pa je treba srečanja usklajevati. S tega vidika sem poskušal čim bolj ohranjati sistem kot prej in povratno informacijo dajati instantno, oziroma takoj na nekaj, kar se je zgodilo. Je bilo pa težje, to pa priznam.

18. Ali so bili še kakšni izzivi pri vodenju na daljavo, ki bi jih izpostavili? Recimo pri spremljanju karijerne rasti zaposlenih, prenosa znanja in podobno?

Prenos znanja je precej težji pri delu na daljavo, to smo opazili. Smo imeli recimo »nesrečo«, da smo ravno v tem obdobju nekaj ljudi na novo zaposlili in so morali onboarding ali predajo projektov ter učenje stvari opravljati na daljavo, kar je veliko lažje,

ko sediš zraven človeka, da se vsa možna vprašanja ali nejasnosti takoj rešujejo, medtem ko smo imeli s tem pri delu na daljavo nekaj težav.

19. Kako ste preverjali obseg delovnih nalog zaposlenih?

Iskreno, obsega nisem preverjal, zato ker sem imel občutek, da ni potrebno, ker tisto, kar je najbolj bistveno, ni to, koliko ur je nekdo oddelal, ampak kar je bilo narejeno. Z vidika naročnikov ali nalog bi se hitro poznalo, če bi nekdo v tem obdobju 8 ur doma ležal in nič delal, ni opcije, da se to ne bi pokazalo. Zaposleni, sicer ne vezano na delo na daljavo, izpolnjujejo časovnice s pregledi dela po projektih, ampak to nikakor ni vezano na preverjanje njih ali pa na nezaupanje vanje, kolikor je vezano z vidika poslovanja, da imamo pregled, koliko so posamezni naročniki ali projekti profitabilni. To sta dve popolnoma ločeni zadevi. Na kratko: nisem tega posebej preverjal, zato ker sem imel zaupanje v zaposlene in ker navsezadnje, se je skozi produkt, ki je šel do naročnika, videlo, da ljudje doma delajo.

20. Kaj pa v primeru, če bi bil delovni obseg povečan?

To se nam je že dostikrat dogajalo. V taki situaciji je moj pogled tak, da je to življenje, to se zgodi. V našem poslu, torej v poslu oglaševanja in agencij, se včasih zgodi, ko pride v podjetje kak razpis ali pitch in ga je treba oddelati. Vsak od nas je verjetno že kdaj kak vikend ali kak večer oddelal, menim, da je to življenje. Kot rečeno, delamo v branži, kjer se to vsake toliko časa zgodi. Enostavno mislim, da smo vsi toliko zreli in profesionalni, da takrat stisneš in to oddelaš. Če pa se pogovarjamo o povečanem obsegu na daljše obdobje, je pa to stvar vodstva, da reši, zaposli nove ljudi.

21. Torej ste v takih primerih pričakovali, ravno zaradi te odprte komunikacije, da so zaposleni to z vami pravočasno in ustrezno delili?

Jasno, to se nam je v preteklosti že dogajalo, smo imeli obdobja, ko smo imeli za tisti obseg dela premalo zaposlenih. V takih obdobjih je bila moja ključna vloga ravno v tem, da sem skrbel za razporejanje dela na način, da so bili zaposleni znotraj situacije čim manj obremenjeni, hkrati pa, da so se bistvene in pomembne stvari za naročnike vseeno obdelale. To konec koncev tudi za podjetje na dolgi rok ni dobro, ker potem začnejo ljudje odhajati, če delajo 10 ali 12 ur na daljše obdobje, ali izgorijo ali zamenjajo in najdejo neko okolje, kjer ni toliko stresa in tako veliko dela. Hkrati tudi jaz kot vodja ne morem dobro upravljati s podjetjem, če se polovico ali še več svojega časa ukvarjam samo s tem, da se odločam o tem, kaj bomo naredili in česa ne bomo ter kaj bo kdo naredil in kdo ne bo.

22. Kako ste poskrbeli za nemoteno izmenjavo informacij? Ali ste bili zaposlenim na voljo kot prej? Ste jim dajali občutek, da se lahko na vas zanesejo in se na vas kadar koli obrnejo, kljub oddaljenosti?

Tukaj se mi pa zdi še bolj, da če se dela na daljavo ali pa ne, da to ni toliko relevantno. Torej ljudje, ki so že prej konstantno imeli občutek, kar za svoje zaposlene vem, da so imeli, da mi lahko kadarkoli potrka na vrata in pridejo s kakršnimkoli problemom, ali pa na debato k meni, jim je bilo to jasno tudi v času dela od doma. Vedeli so, da me lahko tudi sredi noči pokličejo, če bi bilo treba, da se jim bom oglasil in z veseljem prisluhnil ter se z njimi pogovoril, tako da tukaj ni bilo nobenih sprememb.

23. Vprašanje ki se navezuje na prej, ko sem spraševala o razlikah med zaposlenimi – vsi zaposleni niso taki, da pridejo, potrka in govorijo o sebi, svojih težavah. Ali imate drugačne principe delovanje oziroma vodenja oseb, za katere veste, da jih je treba podrezati, povprašati?

Ja seveda, spet se bom navezal na svoj luksuz majhnega podjetja, majhnega števila zaposlenih, ker točno vem in, odkar upravljam s podjetjem, sem točno vedel, da so zaposleni, ki bodo vsaj enkrat na dva tedna prišli sami od sebe v mojo pisarno in se bodo želeli pogovarjati in v resnici bodo imeli 1000 problemov, ampak ne bodo niti želeli, da karkoli od tega rešim, ampak bodo želeli samo, da jim prisluhnem in jim bo na koncu lažje. Na drugi strani je tudi kdo, ki je na to temo bolj introvertiran, zadržan, za katerega vem, da moram – pa nimam to nič vnaprej splanirano – enkrat na mesec spomniti, priti mimo, ali pa ga povabiti v pisarno in vprašati: ej, kako si? Povej mi, kaj se dogaja? Kaj se dogaja z naročniki? Kaj se dogaja s sodelavci? Da moram biti jaz tisti, ki je iniciator teh pogovorov, medtem ko za nekatere vem, da mi ni treba, da bodo sami od sebe prišli.

24. Ali menite, da se je v času dela na daljavo pomen timskega dela zmanjšal?

Ne da se je zmanjšal, nikakor se pomen ni zmanjšal. Ljudje, ki so že prej skupaj delali, so tudi na daljavo skupaj delali, pri določenem naročniku so npr. trije delali skupaj na projektu in so vedeli, da so ekipa in da morajo še vedno vsak od njih oddelati svoj del, hkrati se morajo uskladiti, kakšno stvar skupaj narediti. Tukaj ni bilo nekih sprememb. Ena stvar je v tem, da je bilo to težje, se pravi ko si v situaciji, da si v enem prostoru, kjer trije ljudje sedijo, bo en dvignil glavo in se bodo v petih minutah vse zmenili, tudi organizacijsko je težje, če si na daljavo. Lahko nekdo reče: danes ob dveh bi se dobili na sestanku, da pogledamo kako daleč smo s projektom in bo drugi rekel, jaz pa imam ob dveh že en drug klic, tretji bo rekel; če prestavimo na 14.30, imam čas samo do 14.45, ker ob treh moram po otroke v vrtec. Že s tega organizacijskega vidika je to težje. Zagotovo smo tukaj izgubljali čas, do neke mere tudi živce. Tisto, kar se meni zdi, da je tekom dela na daljavo najbolj trpelo, so bili ti mali neformalni elementi, spontani, in na koncu dneva – bom spet uporabil en tak popolnoma banalen in izmišljen primer – če si predstavljamo hipotetično situacijo, da sta dva sodelavca v pisarni in gresta skupaj na kosilo, se neformalno pogovarjata in en drugemu pove: imam majhnega otroka, danes ponoči nisem nič spal, utrujen sem. Po pavzi pride popoldne neka nujna naloga in pade na človeka, ki je razlagal drugemu o težavah. Delamo v poslu, kjer je pomembna hitra odzivnost do naročnika. In zdaj ta človek vpraša drugega za pomoč. Če se vrnemo na prejšnjo situacijo,

kar se je med njima dogajalo med kosilom: veliko večja verjetnost je, da mu bo pomagal, kot če bi to isto situacijo odvrtili na daljavo, ko ne bi bila cel dan v stiku in bi samo tistemu drugemu popoldne, ko se tudi njemu ne bi dalo več delati, rekel: o joj, dobil sem nalogo, ki jo je treba nujno oddelati v eni uri in bi mu drugi rekel: oprostite, nimam časa ali bi si nekaj izmislil. Ne pravim, da bi se to zgodilo, mislim pa, da obstaja večja verjetnost, da bi se kaj takega zgodilo, ampak ti spontani neformalni trenutki, ki se dogajajo v živo, lahko potem v širši sliki v resnici veliko pripomorejo k temu, da bo nekdo boljše sodeloval z nekom drugim, da si bo ekipa med sabo pomagala, da bo ekipa skupaj dihala kot eno, to so vse neki mali neformalni gradniki kemije med samo ekipo.

25. Kakšen se vam zdi pomen vodenja pri delu na daljavo? Iz povedanega sklepam, da posebnega delegiranja dela niste izvajali, neki segmenti pa so, ki jih mora vodja vseeno pokriti.

Seveda, spet bi rekel, tako kot si že sama zaključila – verjamem, da tukaj neki bistvenih sprememb vodenja v živo ali na daljavo ni bilo, saj sam tudi v živo ne delegiram na tem nivoju oziroma poskušam čim manj mikromanagirati, nisem vodja, ki bi se vtaknil v vsak detajl. Če pustiva ob strani, kako jaz gledam na vlogo managerja znotraj širšega podjetja in znotraj širših deležnikov podjetja, ampak se osredotočiva samo na zaposlene: ključen element vodenja v odnosu do svojih zaposlenih se mi zdi to, da imajo zaposleni zaupanje in občutek, da se lahko kadar koli obrnejo na vodjo, da se počutijo varne, da vejo, da jim bo pomagal, da ne bo stal za njimi in gledal, ali so nekaj naredili ali ne, da jih bo smatral kot profesionalce, da bo videl njihovo vrednost v podjetju in da se bodo oni na ta način počutili dovolj motivirane, da bodo dobro opravljali svoje delo. Se mi zdi, da je vloga vodje do zaposlenih, da ustvari okolje zaupanja, v katerem se bodo zaposleni lahko počutili samozavestno, zadovoljno in v katerem bodo dobro delali. Hkrati bodo vedeli, da ko pride do težav – pa ne, da je zdaj to nek manager, ki mu je vseeno za zaposlene in se ukvarja z nekimi drugimi stvarmi – ampak v trenutku, ko bodo pa vedeli, da ga potrebujejo, da jim bo vedno na voljo in da jim bo vedno pripravljen pomagati.

26. Bi kaj dodali? Česar se nisva dotaknila, pa se vam zdi pomembno?

O tem sva tudi govorila, ampak treba je imeti v mislih, da nič ni univerzalno, da za to, za kar jaz verjamem, da dobro dela v našem podjetju, v agencijskem poslu ali v Sloveniji, ni nujno da bo uspešno in učinkovito tudi kje drugje. Če gledam samo znotraj naše mreže, mi smo podjetje, ki ima 10 zaposlenih, naše podjetje v Beogradu ima približno 130 zaposlenih, zagotovo so principi vodenja tam precej drugačni kot tukaj, enostavno zaradi količine ljudi. Tam si direktor ne more privoščiti, da ima z vsakim zaposlenim skoraj dnevno pogovor, pa da ve, v kakšnem v kakšnem razpoloženju je, kakšen tip človeka je, pa približno ve, kaj lahko od njega pričakuje, pa ve približno, kdaj ima slab dan. Pri tej količini je to težje. Mislim, da je, če se vrneva nazaj, element dobrega in učinkovitega vodja to, da se znajde znotraj okolja, v katerem deluje, oziroma v katerem vodi. Se pravi, ne moreš nekoga, ki je vodil neko korporacijo s 1000 ljudi, postaviti v neko podjetje s 50

ljudmi in pričakovati, da bo enako dober vodja, brez, da bi spremenil svoj način vodenja. To se mi zdi ključno, da ima vodja toliko širine, da vidi, kaj je okoli njega in da se temu prilagaja.

Priloga 3: Posnetek zaslona anketnega vprašalnika za zaposlene, ki ga omogoča spletno orodje www.1ka.si

Slika 1: Videz prve strani anketnega vprašalnika za zaposlene

1KA
ENKLIK ANKETA

0% 100%

Avtentično vodenje in motivacija zaposlenih pri delu na daljavo

Pozdravljeni,

sem Darja Mravinec in zaključujem študij managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in motivacije pri delu na daljavo. Lepo vas prosim za izpolnitev vprašalnika, kar vam ne bo vzelo več kot 15-25 minut.

Pred vami so trije sklopi vprašanj, ki se nanašajo na avtentično vodenje, motivacijo in delo na daljavo. V prvem sklopu so vprašanja, vezana na vašega vodjo (direktorja), s pomočjo katerih bom ugotavljala, ali je njegov stil vodenja avtentičen. V drugem sklopu je tema motivacija pri delu, vprašanja se nanašajo na vašo motivacijo na delovnem mestu. Sledi tretji sklop vprašanj, ki sprašuje po vaši opredelitvi do določenih prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo ter opredelitvi do trditve, ki so vezana na vodenje vašega vodje v času dela na daljavo. Vaši odgovori bodo povsem anonimni, saj je zelo pomembno, da bodo iskreni. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za raziskovalni sklop magistrskega dela. Po zaključeni raziskavi sem vam na voljo za morebitna vprašanja na elektronski pošti darja.mravinec@gmail.com. Ze vnaprej hvala za vaš čas in pripravljenost za reševanje.

[Naslednja stran](#)

Slika 2: Videz druge strani anketnega vprašalnika

1KA
ENKLIK ANKETA

0% 100%

Avtentično vodenje in motivacija zaposlenih pri delu na daljavo

• 1. SKLOP: AVTENTIČNO VODENJE

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

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vodja si želi povratnih informacij, z namenom izboljšanja medsebojnih odnosov.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vodja v delovnem procesu jasno izraža svoje mnenje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Dejanja vodje so skladna z njegovimi prepričanji (kot so mi poznana).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vodja zaposlene spodbuja, da izrazijo tudi stališča, ki so drugačna kot njegova in niso nujno v skladu z njegovimi prepričanji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vodja je pripravljen priznati svoje napake.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vodja pozorno posluša različna stališča, preden sprejme končno odločitev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vodja je osredotočen na iskanje pozitivnih vrednot in lastnosti zaposlenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Osebo se lahko identificiram z vodjem (imava enak oziroma podoben pogled na svet).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Prejšnja stran](#) [Naslednja stran](#)