UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

AVTENTIČNO VODENJE IN INTEGRITETA: KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

Ljubljana, marec 2014 LUKA OGRIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Luka Ogrin, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Avtentično vodenje in integriteta: kvalitativna raziskava na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sandro Penger.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 31. 3. 2014 Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 AVTENTIČNO VODENJE **4**
1.1 Opredelitev funkcije vodenja 4
1.2 Avtentično vodenje 5
1.2.1 Koncept avtentičnosti 6
1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja 8
1.2.3 Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja 10
1.3 Elementi avtentičnega vodenja 14
1.3.1 Pozitivni psihološki kapital 15
1.3.2 Samozavedanje in samoregulacija 18
1.3.3 Pozitivno modeliranje 20
1.3.4 Lasten pozitivni razvoj 20
1.4 Napredna praksa avtentičnih vodij 21
1.4.1 Razvijanje proaktivnega avtentičnega vedenja 22
1.4.2 Življenjske zgodbe v funkciji razvoja avtentičnih vodij 23
1.4.3 Moč pozitivnega delovanja: samozavest in samoregulacija 25
2 INTEGRITETA VODJE **26**
2.1 Opredelitev integritete vodje 26
2.2 Integriteta srednjih in vrhnjih managerjev 31
2.3 Pomen integritete vodje za uspešnost sledilcev 34
2.3.1 Transparentnost, vedenjska integriteta vodje, zavzetost za delo in delovna uspešnost 34
2.3.2 Avtentično vodenje in vedenjska integriteta 36
2.4 Pomen integritete vodje v različnih kulturah 38
2.4.1 Ugotovitve glede pojmovanja integritete znotraj posameznih držav oziroma kultur 39
2.4.2 Primerjava pojmovanja integritete znotraj in med kulturnimi skupinami 40
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA PANHYGIA **41**
3.1 Predstavitev podjetja Panhygia 41
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija 45
3.2.1 Cilji raziskave 46
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja 46
3.2.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika in vprašanj za polstrukturirani intervju 47
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov 48
3.3.1 Avtentično vodenje v podjetju Panhygia 48
3.3.1.1 Značilnosti avtentičnega vodenja direktorja 48
3.3.1.2 Predstavitev metodologije merjenja avtentičnosti 51
3.3.1.3 Zaznana avtentičnost direktorja 51
3.3.1.4 Lastna avtentičnost direktorja, vodij oddelkov in zaposlenih 54

3.3.2 Integriteta vodje v podjetju Panhygia 56
3.3.2.1 Značilnosti integritete direktorja 56
3.3.2.2 Zaznana integriteta direktorja 57
3.3.2.3 Lastna integriteta direktorja, vodij oddelkov in zaposlenih 59
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila za vodstvo podjetja Panhygia 61
SKLEP 62
LITERATURA IN VIRI 65
PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti 7
Slika 2: Model vpliva pozitivnih čustev na odnos med avtentičnimi vodjami in sledilci 9
Slika 3: Pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in vedenji zaposlenih 10
Slika 4: Grafični prikaz časovnega pregleda števila posameznega tipa publikacije s področja avtentičnega vodenja 14
Slika 5: Černetov model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov 15
Slika 6: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala 16
Slika 7: 4 dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala 17
Slika 8: 4 elementi samozavedanja 18
Slika 9: 4 stebri samoregulacije 19
Slika 10: Povezava med avtentičnostjo, avtentičnim vodenjem in naprednim managementom 21
Slika 11: 3 primarni problemi povezani s proučevanjem integritete 27
Slika 12: Vedenjska integriteta kot konsistentnost med besedami in dejanji 28
Slika 13: Klasifikacija značajskih prednosti v sklopu 6 vrlin 32
Slika 14: Povezava med komunikacijsko transparentnostjo vodje, vedenjsko integriteto, zavzetostjo za delo sledilcev in delovno uspešnostjo sledilcev 36
Slika 15: Model povezave avtentičnega vodenja, vedenjske integritete, organizacijske pripadnosti in delovne uspešnosti sledilcev 37
Slika 16: Logotip in sedež podjetja Panhygia 42
Slika 17: ISO certifikat 9001 in 14001 42
Slika 18: Različni stroji, ki se uporabljajo pri čiščenju 43
Slika 19: Tehnika čiščenja 43
Slika 20: Uvodna številka internega glasila Razpršilka novic 44
Slika 21: Merski instrumenti uporabljeni za posamezno hierarhično raven 47
Slika 22: Povprečno število točk vezano na zaznano avtentičnost direktorja, dodeljeno s strani vodij in zaposlenih 52
Slika 23: Povprečne vrednosti ocen vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na zaznano avtentičnost direktorja 53
Slika 24: Povprečne vrednosti ocen direktorja, vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na lastno avtentičnost 55

Slika 25: Povprečne vrednosti ocen vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na zaznano integriteto direktorja 58
Slika 26: Povprečne vrednosti ocen direktorja, vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na lastno integriteto 60
Slika 27: Priporočila za vodstvo podjetja Panhygia 62

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja 11
Tabela 2: Glavni poudarki 5 člankov objavljenih v znanstveni reviji *The Leadership Quarterly* 29
Tabela 3: Ugotovitve študije Martina et al. (2013) s prikazom vrstnega reda tem, ki največ prispevajo k pojmovanju integritete vodje v posamezni državi 39
Tabela 4: Načrt kvalitativne raziskave 45
Tabela 5: Polstrukturirani globinski intervju z direktorjem podjetja Panhygia vezan na konstrukt avtentičnega vodenja 49
Tabela 6: Polstrukturirani globinski intervju z direktorjem podjetja Panhygia vezan na konstrukt integritete vodje 56

UVOD

Vodenje je vedno predstavljalo večji izziv v zahtevnih časih, vendar edinstveni stresorji s katerimi se organizacije po svetu srečujejo danes, zahtevajo prenovljen fokus na pojmovanju pristnega vodenja. Pojmovanje normalnih razmer poslovanja se konstantno spreminja in zaostruje s pojavi novih izzivov, tehnologij, potreb trga in konkurence. Te izzivi narekujejo potrebo po obnovi zaupanja, upanja in optimizma; organizacije se morajo biti sposobne hitro postaviti na noge po katastrofalnih dogodkih in pokazati veliko mero odpornosti (Avolio & Gardner, 2005). Številni primeri nezakonitih ravnanj in manipulacij s strani organizacij so spodbudili globoko zakoreninjene skrbi o etičnem ravnanju današnjih vodij ter spodbudili avtorje s področja vodenja k iskanju novega tipa vodenja, ki je pristno in temelji na vrednotah – to je **avtentično vodenje** (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Bill George (2003), nekdanji izvršni manager *Medtronica* opisuje, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodje, ki gradijo trajne organizacije ter motivirajo svoje zaposlene, da zagotavljajo superiorne storitve za stranke in tako ustvarjajo dolgoročno vrednost za delničarje. Avolio, Luthans in Walumbwa (2004) definirajo avtentične vodje kot vodje, ki se globoko zavedajo svojega načina mišljenja in obnašanja, drugi jih zaznavajo kot osebe, ki se zavedajo tako svojih lastnih vrednot, moralnih perspektiv, znanja ter sposobnosti kot vrednot, moralnih perspektiv, znanja in sposobnosti drugih zaposlenih; se zavedajo konteksta v katerem delujejo in so samozavestni, polni upanja, optimistični, odporni ter visokega moralnega značaja. Avtentični vodje so pristni ljudje, ki so zvesti sebi in svojim načelom. Z zaposlenimi razvijajo zaupanje in pristne povezave. Prav zaradi tega vzpostavljenega zaupanja so sposobni motivirati druge za doseganje visoke ravni uspešnosti. V procesu razvoja njihove avtentičnosti posvečajo večjo pozornost služenju drugim, kot svojemu uspehu in priznanju (George & Sims, 2007).

Avtentičnost se konstantno povezuje z naslednjimi tremi rezultati: zaupanje, zavzetost ter dobro počutje (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Harter, Schmidt in Hayes (2002) v svoji raziskavi ugotavljajo, da je zavzetost zaposlenih pozitivno in močno povezana s kritičnimi rezultati poslovanja, kot so zadovoljstvo kupcev, produktivnost, dobiček, fluktuacija zaposlenih ter varnost pri delu. Tako avtentično vodenje in sledenje skozi zavzetost zaposlenih prispevata k uspešnosti poslovanja, ki je obranljiva skozi čas.

Pomembno je poudariti, da je pojav avtentičnega vodenja odvisen od tega v kolikšni meri so vrednote kot so integriteta, transparentnost in pravičnost prisotne in deljene v kolektivu. Prav zato pozitivna klima v organizaciji, temelječa na zavezanosti etičnemu ravnanju in človeškemu razvoju najbolj prispeva k razvoju avtentičnega vodenja in sledenja. V nasprotju kulture, ki so nagnjene k doseganju kratkoročnih rezultatov, neupoštevaje etične vidike, ne bodo prispevale k razvoju avtentičnosti, saj vrednote kot so poštenost, integriteta in visoki moralni standardi niso prototipne vrednote (Gardner et al., 2005).

Integriteta vodje predstavlja zelo obetavno in še vedno relativno neraziskano področje, začetne študije so opozorile na veliko praktično pomembnost tega koncepta (Simons, Palanski & Treviño, 2013). Palanski in Yammarino (2007) sta opredelila koncept kot moralno celovitost, konsistentnost med besedami in dejanji, konsistentno vedenje tudi v težkih situacijah, biti zvest samemu sebi, ob upoštevanju tako etike kot morale. Peterson in Seligman (2004) postavljata pojem na presek med poštenost in avtentičnost. Vogelgesang, Leroy in Avolio (2013) trdijo, da bolj kot sledilci zaznavajo ujemanje med besedami in dejanji vodje, bolj ga bodo dojemali kot avtentičnega vodjo. Prav tako Leroy, Palanski in Simons (2012) ugotavljajo, da ima avtentično vodenje pozitivno povezavo z integriteto, Palanski in Yammarino (2009) pa identificirata integriteto kot ključno komponento avtentičnega vodenja. Bill George (2003) v svoji knjigi *Authentic leadership* predpostavlja, da je prav integriteta tista vrednota, ki jo potrebuje vsak avtentični vodja. Po njegovem mnenju integriteta ne pomeni le odsotnosti laganja, temveč pomeni povedati celotno resnico, četudi je ta boleča. Če vodja ne izvaja popolne integritete v svojih interakcijah z zaposlenimi, mu ti ne bodo zaupali.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in predvsem tuje literature proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in integritete vodje, ju medsebojno povezati ter na podlagi izvedene kvalitativne raziskave oblikovati priporočila za vodstvo izbranega podjetja. S pomočjo aktualnih in ključnih znanstvenih prispevkov s področja avtentičnega vodenja ter integritete vodje bom ugotavljal povezavo med omenjenima konstruktoma na primeru izbranega podjetja. Področje proučevanja je zelo obetavno, saj integriteta vodij predstavlja še vedno relativno neraziskano področje, začetne študije pa so opozorile na veliko praktično pomembnost tega koncepta. Ta stavek predstavlja izhodiščni položaj oziroma predlog moje raziskave. Mesec (2009b) opredeljuje, da je potrebno v izhodiščnem položaju načrta raziskave navesti opis praktičnih oziroma teoretičnih okoliščin, zaradi katerih je raziskava potrebna, smiselna. Palanski in Yammarino (2009) opredeljujeta integriteto kot ključno komponento avtentičnega vodenja. Po mnenju Avolia et al. (2004) zaznana avtentičnost in integriteta vodje vodita k pozitivnim rezultatom sledilcev kot so zaupanje, povečana zavzetost za delo ter posledično uspešnost poslovanja organizacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in integritete vodje, prikazati povezavo med njima ter njun pomen za izbrano podjetje.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji trije:

1. s pomočjo aktualne domače in tuje znanstvene literature, predvsem tujih znanstvenih člankov, proučiti konstrukt avtentičnega vodenja;
2. s pomočjo aktualne domače in tuje znanstvene literature, predvsem tujih znanstvenih člankov, proučiti konstrukt integritete vodje;
3. v izbranem podjetju izvesti kvalitativno raziskavo ter na podlagi le-te pripraviti priporočila za vodstvo podjetja.

Na podlagi proučevanih konstruktov avtentičnega vodenja in integritete vodje, postavljam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki je naslednja: Zaznana avtentičnost in integriteta vodje vodita k pozitivnim rezultatom sledilcev, kot so zaupanje, povečana zavzetost za delo ter posledično uspešnost poslovanja organizacije. Avtentično vodenje ima pozitivno povezavo z integriteto. Nadalje je integriteta determinirana kot ena ključnih vrednot avtentičnih vodij in predstavlja ključno komponento avtentičnega vodenja.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
2. Ali zaposleni v izbranem podjetju zaznavajo integriteto pri svojih nadrejenih?
3. Ali zaznana integriteta vodje v izbranem podjetju vodi k večji zavzetosti sledilcev za delo?
4. Ali avtentično vodenje in integriteta vodje doprinese k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja?

Magistrsko delo bo razdeljeno na **teoretični in empirično-raziskovalni del**. Teoretični del bo sestavljen iz dveh poglavij, uporabljena bo metoda deskripcije, ki pojave opisuje, opazuje, primerja, analizira in ustvarja sklepe na podlagi povezav. Uporabil bom tudi metodo komparacije s pomočjo katere bom primerjal, analiziral in proučeval ugotovitve posameznih avtorjev. V sklopu prvega poglavja bom proučeval konstrukt avtentičnega vodenja, v drugem poglavju se bom usmeril na proučevanje konstrukta integritete vodje. Gradivo za teoretični del magistrskega dela predstavljajo sekundarni viri podatkov, predvsem tuja znanstvena literatura s področja avtentičnega vodenja in integritete vodje. Poudarek je predvsem na tujih znanstvenih člankih.

Raziskovalni del magistrskega dela bo osnovan na kvalitativni raziskavi izvedeni v podjetju Panhygia. V raziskavi bom proučeval, če sta v omenjenem podjetju prisotna konstrukta avtentičnega vodenja in integritete vodje. To povezavo bom ugotavljal na podlagi primarnih virov podatkov, in sicer uporabil bom polstrukturiran globinski intervju, ki ga bom izvedel le z direktorjem podjetja ter anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki ga bodo izpolnjevali vsi, se pravi direktor, vodje oddelkov ter zaposleni. Omenjena merska instrumenta bom dopolnil še z neposrednim opazovanjem, saj se bom udeležil rednega tedenskega kolegija ter tako dobil zaokroženo sliko. Uporabil bom metodo triangulacije, saj bom proučevano problematiko opazoval z različnih zornih kotov, s tem bom izločil pristranskost in zagotovil večjo objektivnost rezultatov. Kvalitativno raziskavo bom izvedel z namenom primerjave teoretičnega dela z empiričnim, na podlagi ugotovitev bom oblikoval priporočila za vodstvo podjetja.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Vodenje je vedno predstavljalo večji izziv v zahtevnih časih, vendar edinstveni stresorji s katerimi se organizacije po svetu srečujejo danes, zahtevajo prenovljen fokus na pojmovanju pristnega vodenja. Pojmovanje normalnih razmer poslovanja se konstantno spreminja in zaostruje s pojavi novih izzivov, tehnologij, potreb trga in konkurence. Te izzivi narekujejo potrebo po obnovi zaupanja, upanja in optimizma; organizacije se morajo biti sposobne hitro postaviti na noge po katastrofalnih dogodkih in pokazati veliko mero odpornosti (Avolio & Gardner, 2005). Gardner et al. (2005) opozarjajo na široko dostopnost informacij, informacije namreč penetrirajo do vseh ravni organizacije. Tako je vedno več posameznikov vključenih v proces vodenja.

Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju, zahteva se poseg v temeljne koncepte vodenja in v samo vrednostno usmeritev le-tega, tukaj ne gre le za stilsko preobrazbo. Razvoj in učenje predstavljata osnovni vrednoti vodenja. V današnjem poslovnem okolju se izkazuje potreba po vodjah, ki vodijo s poslanstvom in integriteto ter dajejo velik poudarek dobrobiti zaposlenih in drugih deležnikov (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Bill George (2003), nekdanji izvršni manager *Medtronica* pravi, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodje, ki gradijo trajne organizacije ter motivirajo svoje zaposlene, da zagotavljajo superiorne storitve za stranke in tako ustvarjajo dolgoročno vrednost za delničarje.

Vodenje je tema o kateri je bilo napisanih največ člankov in knjig s področja managementa (Steers, Sanchez-Runde & Nardon, 2012). V povprečju je bilo v 90. letih 20. stoletja objavljenih 10 člankov na dan, ta številka se je podvojila v primerjavi z 80. leti, ko je bilo objavljenih 5 člankov na dan. Tudi trend v prvem desetletju 21. stoletja ne kaže pojemanja v stopnji objavljanja del s področja vodenja (Ford & Harding, 2011). Številna dela proučujejo različne teorije vodenja in primerjajo njihove relativne prednosti ter slabosti; druga predstavljajo resne empirične študije vedenja vodij; mnogo popularnih del pa se osredotoča na iskanje skrivnega napitka, ki bi običajne managerje tranformiral v izjemne vodje (Steers et al., 2012).

George in Sims (2007) opozarjata na dejstvo, da so znanstveniki v zadnjih 50 letih poskušali opredeliti stil in značilnosti uspešnih vodij, vendar so bili v svojih poskusih neuspešni, kar je z vidika vodij dobro, saj bi v nasprotnem primeru prišlo do posnemanja profila idealnega vodje. Bistvo povedanega izraža misel, ki pravi, da je vodenje kot lepota, težko jo je definirati, vendar jo takoj prepoznaš, ko jo vidiš (Steers et al., 2012). George in Sims (2007) sta v svoji knjigi *True north* med intervjuvanjem managerjev velikih korporacij spoznala, da se njihove poti do vodstvenega položaja med seboj izjemno razlikujejo, skupni točki vseh pa sta bili strast in poznavanje samega sebe.

Vodenje ima v procesu managementa osrednji položaj, predstavlja ključni situacijski dejavnik, ki močno vpliva na pozitivna čustva, ta pa privedejo do bolj pozitivnih odnosov ter avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2009). Vodenje je opredeljeno kot ena izmed 4 temeljnih funkcij procesa managementa (Dimovski & Penger, 2008). Dimovski in Penger (2008) definirata vodenje kot managersko funkcijo, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Opredeljeno je kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji ter tako usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Vodenje vključuje motiviranje celotnih organizacijskih enot in tudi posameznikov, ki sodelujejo neposredno z vodjo. Vodenje v širšem pomenu predstavlja: vodenje v ožjem smislu - lastnosti in ravnanje vodje; komuniciranje; motiviranje in kadrovanje.

Vodenje je zahteven proces, ki mu napredni managerji namenjajo veliko pozornosti, opredeljeno je kot proces družbenega vpliva, v katerem je ena oseba sposobna pridobiti podporo in delovno vnemo za dosego skupnega cilja. Sodobni vodje morajo v proces vodenja integrirati elemente pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivne psihologije. Čas, ki ga je vodja včasih namenjal nadzoru posameznikov je potrebno nameniti podpori ustvarjalnega procesa (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič, 2013). Walumbwa, Christensen in Hailey (2011) opozarjajo na nove ovire tradicionalnemu vodenju in managementu, ki jih je povzročil pojav zaposlenih z veliko količino znanja (angl. *knowledge workers*). Ta kategorija zaposlenih predstavlja najbolj neodvisno delovno silo v zgodovini, ki zase zahteva kreativno svobodo, pri tem se polno zaveda svojih odgovornosti. Od vodje zahtevajo povratne informacije o svojem delu ter *coaching*. Zelo pomembno je medsebojno spoštovanje in zaupanje v odnosu vodja – sledilec, saj je le tako sodelovanje lahko učinkovito. Sodobne raziskave vodenja močno poudarjajo vodenje v kontekstu odnosa s sledilci (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010).

1.2 Avtentično vodenje

Področje avtentičnega vodenja ustvarja povečano zanimanje tako med praktiki (George, 2003) kot med akademiki (Gardner, Fischer & Hunt, 2009; Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004; Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans & Avolio, 2003; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). Razlog za zanimanje gre iskati v dejstvu, da vpliv avtentičnih vodij seže mnogo dlje od same uspešnosti poslovanja organizacije; takšni vodje igrajo širšo družbeno vlogo in se soočajo z organizacijskimi ter prav tako družbenimi problemi (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Številni primeri nezakonitih ravnanj in manipulacij s strani organizacij so spodbudili globoko zakoreninjene skrbi o etičnem ravnanju današnjih vodij ter spodbudili avtorje s področja vodenja k iskanju novega tipa vodenja, ki je pristno in temelji na vrednotah – to je avtentično vodenje (Gardner et al., 2011). Tudi Cooper, Scandura in Schriesheim (2005) opozarjajo na

porast organizacijskih škandalov ter managerskih zlorab v zadnjem času, kar nakazuje na potrebo po novi perspektivi vodenja.

Avtentično vodenje lahko povzroči temeljito spremembo v organizacijah, tako da ljudem pomaga poiskati pomen na delovnem mestu skozi povečano samozavedanje; skozi obnovo in gradnjo optimizma, samozavesti ter upanja; skozi spodbujanje transparentnih odnosov in procesa odločanja, ki gradi zaupanje ter zavezanost sledilcev; in skozi spodbujanje vključujočih struktur ter pozitivne etične klime (Avolio & Gardner, 2005). Raziskovalci pozitivnega organizacijskega vedenja (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Fischer & Hunt, 2009; Penger, 2006) trdijo, da je avtentično vodenje razlog za uspešnost naprednih organizacij (Dimovski et al., 2013).

Pri avtentičnem vodenju ne gre za proučevanje in posnemanje uspešnih vodij, avtentični vodja namreč izhaja iz sebe, njegovo razmišljanje in ravnanje je vodeno iz prepričanj v njegovi notranjosti, tak vodja izraža avtentičnost v vseh pogledih. Avtentični vodje se razvijejo v nizu prelomnih trenutkov v njihovih življenjih (Dimovski et al., 2009). Avolio in Gardner (2005) izpostavljata, da avtentičnega vodenja ni mogoče razviti zgolj z enostavnimi programi usposabljanja, saj le-to vključuje zapletene procese, ki zajemajo tako mejnike v življenju in življenjske izkušnje kot tudi kontinuirane procese med vodjami ter sledilci. Prav tako Dimovski et al. (2013) pojasnjujejo, da avtentičnega vodenja ni mogoče razviti v strogem organizacijskem okolju, v razvoj je potrebno vključiti širšo družbeno okolico, kamor sodijo družina, vrstniki, izobraževalni sistem in naši »pomembni drugi«.

Goffe in Jones (2005) izpostavljata, da vodja sam sebe ne more označiti za avtentičnega, to lahko storijo le zaposleni, ki so v neposrednem stiku z njim. Avtentičnost je zaznavana le s strani drugih. Avtentično vodenje opredeljuje zapleten odnos med vodjo in sledilci, ki je osnovan na zaupanju ter kompetentnosti vodje. Prav tako avtentični vodja ne postaneš z imenovanjem na določeno delovno mesto, saj avtentično osebnost oblikujemo skozi vse življenje in si jo prislužimo z integriteto (Dimovski et al., 2013). Luthans in Avolio (2003) opažata, da avtentični vodje prepoznajo in cenijo individualne razlike zaposlenih ter posedujejo sposobnost, motivacijo, da identificirajo njihove talente in jih preoblikujejo v njihove moči.

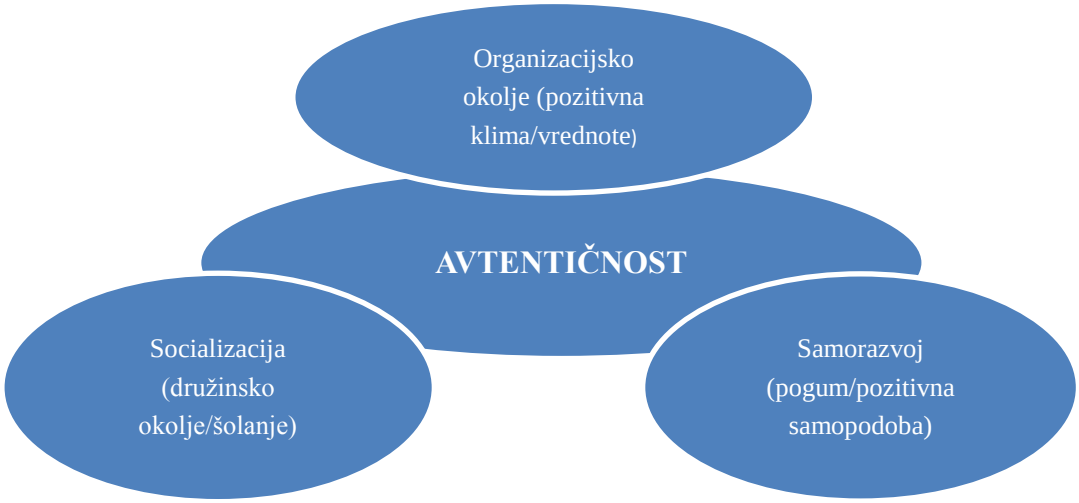
1.2.1 Koncept avtentičnosti

Konstrukt avtentičnosti zasledimo že v grški filozofiji, proučevali so ga s frazama »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«. Torej avtentičnost temelji na poznavanju, sprejetju in ohranjanju resničnega oziroma pristnega samega sebe (Dimovski et al., 2013). Kernis (2003) avtentičnost opisuje kot psihološki konstrukt, ki se odraža skozi izražanje resničnega sebe v vsakodnevnih aktivnostih, Avolio in Gardner (2005) pravita, da gre pri avtentičnosti za to, da oseba deluje v skladu z resničnim jazom ter izraža sebe na načine, ki se ujemajo z notranjimi mislimi in občutki, se pravi, izraža lastno identiteto.

Slovarji definirajo avtentično kot lastnost, kakovost, ki pomeni biti pristen, nepokvarjen, zvest originalu, nasprotje kopiji. Avtentičnost je sposobnost, da smo iskreni in verodostojno izražamo svojo osebnost, je prvi pogoj za razvoj osebne integritete (Dimovski et al., 2013). Avtentičnost poleg delovanja v skladu s svojim resničnim jazom vključuje tudi osebne izkušnje - vrednote, čustva, prepričanja ter misli (Dimovski et al., 2009). Kernis (2003) identificira 4 jedrne elemente avtentičnosti, in sicer samozavedanje, nepristransko procesiranje, relacijsko avtentičnost ter avtentično vedenje, Avolio in Gardner (2005) namesto izrazov nepristransko procesiranje in relacijska avtentičnost uporabita izraza uravnoteženo procesiranje ter relacijska transparentnost.

Erickson (1995) opredeljuje avtentičnost kot element kontinuuma, kar pomeni, da bolj kot ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentični so. Tudi Avolio in Gardner (2005) opozarjata, da ljudje niso nikoli povsem avtentični oziroma neavtentični, gre torej za stopnjo doseganja avtentičnosti. Na tem mestu se poraja zanimivo vprašanje, in sicer ali je nekdo avtentični vodja, tudi če v določenih situacijah ravna neavtentično. Nakazuje se potreba po razvitju veljavne mere avtentičnosti oziroma avtentičnega vodenja, saj bomo le tako lahko ocenili, če so bila posamezna usposabljanja na tem področju uspešna ali ne. V nasprotnem primeru ne moremo vedeti ali so posamezniki postali bolj avtentični (Cooper et al., 2005). Slika 1 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti



Vir: Prirejeno po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 28.

Konstrukt avtentičnosti se pogosto zamenjuje s konstruktom pristnosti in iskrenosti (Erickson, 1995). Lionel Trilling (1972) v svojem delu *Sincerity and authenticity* pristnost opredeli kot ujemanje med dejanskimi in priznanimi občutki oziroma povedano drugače, gre za stopnjo, do katere se zunanji izrazi občutkov ter misli posameznika ujemajo z resničnimi notranjimi občutki. Pristnost osebe se torej sodi na podlagi tega kako točno in pošteno je resnični jaz

predstavljen drugim ter ne kako je nekdo zvest resničnemu samemu sebi. V nasprotju s pristnostjo, avtentičnost ne vključuje nobenih eksplicitnih upoštevanj drugih (Harter, 2002).

Čeprav se pojem avtentičnosti definira v samoreferenčnih okvirjih, je za dojemanje avtentičnosti s strani sledilcev ključno, kako se le-ta izrazi navzven. Večina literature o avtentičnem vodenju predpostavlja, da poznavanje svojega resničnega jaza vodje avtomatično vodi k dojemanju vodje kot avtentičnega s strani sledilcev (Ladkin & Taylor, 2010). Potrebno je jasno poudariti, da avtentičnost ni produkt čiste manipulacije. Natančno odraža vidike notranjosti vodje, torej ne more biti zaigrana. Vendar pa imajo odlični vodje sposobnost identificiranja, katero osebno značilnost naj pokažejo komu in kdaj. So kot kameleoni, sposobni se prilagoditi situacijam s katerimi se soočajo in ljudem, ki jih vodijo, pri tem pa ne izgubijo svoje identitete (Goffee & Jones, 2005).

1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

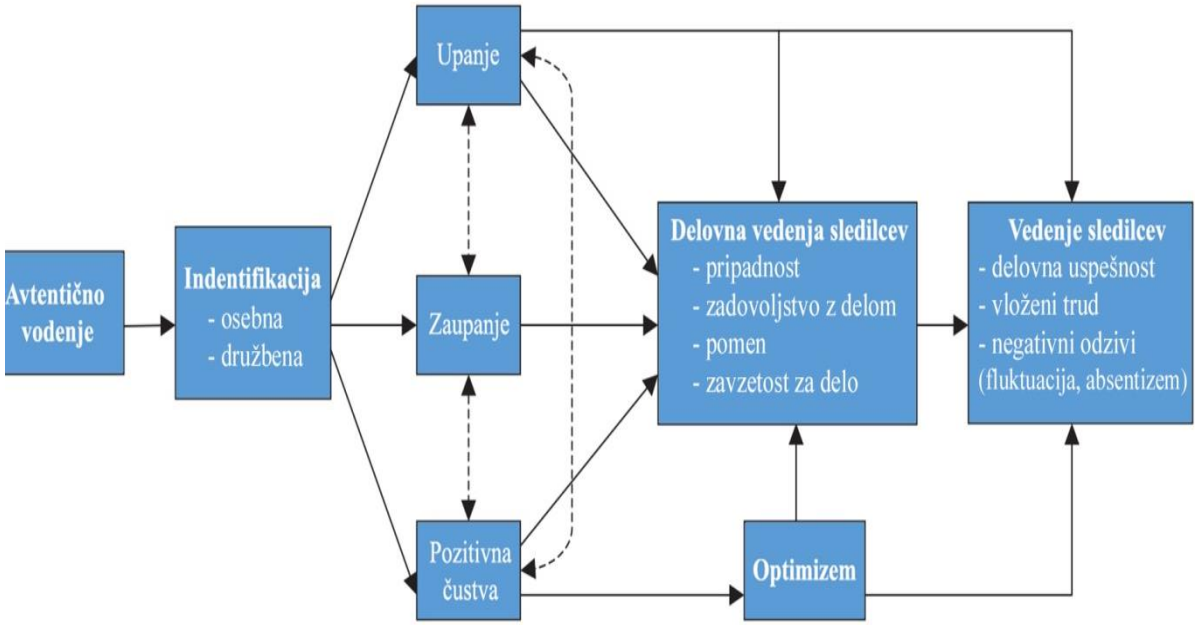
Prve aplikacije konstrukta avtentičnosti na področje vodenja izhajajo iz področij sociologije in izobraževanja (Avolio & Gardner, 2005). Sodobno pojmovanje avtentičnega vodenja ima svoje korenine v pozitivni psihologiji (Luthans & Avolio, 2003). V sodobnem poslovnem okolju, ki je turbulentno, je za doseganje zastavljenih ciljev bistvena strategija razvoja avtentičnega vodenja, katere pomembna sestavina so pozitivna čustva. Avtentično vodenje temelji na zaupanju (Dimovski et al., 2009). Nanaša se na vzorec obnašanja vodje, ki spodbuja pozitivne psihološke kapacitete in pozitivno etično klimo ter tako privede do povečanega samozavedanja, internalizirane moralne perspektive, uravnoteženega procesiranja informacij ter relacijske transparentnosti – to na koncu rezultira v pozitivnem samorazvoju vodje in sledilcev (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Podobno Dimovski et al. (2009) izpostavljajo, da se pri avtentičnem vodenju skozi čas razvijajo tako vodje kot sledilci, in sicer ko odnosi med njimi postanejo bolj avtentični.

Shamir in Eilam (2005) definirata avtentično vodenje prek konstrukta avtentičnega sledenja, pri čemer sledilci sledijo vodji zaradi avtentičnih razlogov in imajo z njim avtentični odnos. Tudi Gardner et al. (2005) predstavijo koncept avtentičnega sledenja, ki po njihovem mnenju zrcali razvojne procese avtentičnega vodenja. Pojem avtentičnosti je definiran kot biti zvest samemu sebi oziroma svojemu resničnemu jazu in ne drugim, pri avtentičnem vodenju pa se fokus preusmeri na odnose vodje z zaposlenimi, saj je vsako vodenje relacijsko (Avolio & Gardner, 2005). Avtentično vodenje predstavlja temeljni konstrukt oziroma osnovo za druge oblike pozitivnega vodenja, kot so transformacijsko, karizmatično, strežniško, spiritualno vodenje ipd. (Dimovski et al., 2009).

Avolio et al. (2004) proučujejo kako pozitivna čustva vplivajo na odnos med avtentičnimi vodjami in njihovimi sledilci. V ta namen razvijejo model, ki predpostavlja, da avtentično vodenje vpliva na vedenje sledilcev prek ključnih psiholoških procesov identifikacije, upanja, pozitivnih čustev, optimizma ter zaupanja. Pomembno je poudariti, da vsi ti konstrukti

predstavljajo stanja, ki jih je mogoče pozitivno razviti. Tako avtentično vodenje pozitivno vpliva na sledilčeva pozitivna čustva prek identifikacije z vodjo, kar vodi do pozitivnega vedenja s strani sledilcev. Slika 2 prikazuje omenjeni model vpliva pozitivnih čustev na odnos med avtentičnimi vodjami in sledilci, ki so ga razvili Avolio et al. (2004).

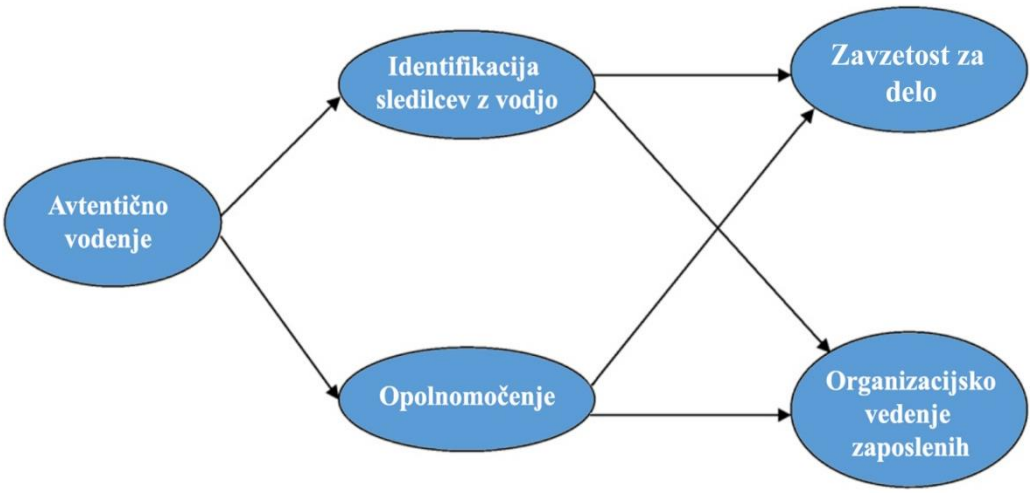
Slika 2: Model vpliva pozitivnih čustev na odnos med avtentičnimi vodjami in sledilci



Vir: Prirejeno po B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans & D. R. May, Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviours, 2004, str. 803.

Tudi Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck in Avolio (2010) ugotavljajo pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in vedenji zaposlenih, kot so zavzetost za delo, organizacijsko vedenje zaposlenih in uspešnost. To povezavo mediira stopnja identifikacije sledilcev z vodjo in njihov občutek opolnomočenja. Pretekle raziskave so ugotovile, da je zavzetost za delo povezana s pomembnimi organizacijskimi rezultati, kot so produktivnost, zadržanje zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, prihodki od prodaje ter dobičkonosnost (Harter et al., 2002). Slika 3 prikazuje pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in vedenji zaposlenih.

Slika 3: Pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in vedenji zaposlenih



Vir: Prirejeno po F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck & B. J. Avolio, Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours, 2010, str. 902.

Če vodja poskuša voditi kot nekdo drug - na primer Jack Welch, Richard Branson ali Michael Dell – bo pri tem spodletel. Zaposleni ne bodo sledili vodji, ki ne vlaga resničnega sebe v proces vodenja, saj želijo, da jih vodi nekdo »resničen«. Če vodja želi, da mu zaposleni sledijo, se morajo le-ti z njim najprej poistovetiti, vodja mora torej poiskati skupne točke z njimi. Tako vodje kot sledilci povezujejo avtentičnost z iskrenostjo, poštenjem in integriteto (Goffee & Jones, 2005). Ford in Harding (2011) opozarjata na pomanjkanje kritične presoje konstrukta avtentičnega vodenja. Model avtentičnega vodenja po njunem mnenju ne priznava posameznikovih nepopolnosti, posamezniki – tako vodje kot sledilci - naj bi tudi žrtvovali svojo subjektivnost na račun kolektivne organizacijske identitete.

1.2.3 Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja

Skozi leta so se razvile številne definicije avtentičnosti vodje in avtentičnega vodenja. Prve filozofske zasnove avtentičnosti znotraj literature o vodenju so se pojavile v 60. letih 20. stoletja in so temeljile na domnevi, da se avtentičnost organizacije odraža skozi njeno vodenje. Ta pogled lahko zasledimo v opisu avtentičnosti znotraj hierarhične organizacije, ki sta ga oblikovala Rome in Rome leta 1967. Henderson in Hoy sta leta 1983 bila prva, ki sta poskusila formalno definirati in operacionalizirati konstrukt avtentičnosti ter neavtentičnosti vodenja (Gardner et al., 2011). V Tabeli 1 prikazujem pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja

LETO	AVTOR(JI)	DEFINICIJA
1967	**Rome in Rome**	Hierarhična organizacija je prav tako kot individualna oseba avtentična do mere, do katere skozi vodenje sprejme končnost, negotovost in nepredvidljivost; se zaveda svoje odgovornosti in možnosti izbire; prizna krivdo in napake; uporabi svoj kreativni managerski potencial za fleskibilno planiranje, rast in formiranje politik; ter odgovorno sodeluje v širši skupnosti.
1983	**Henderson in Hoy**	Avtentičnost vodenja je definirana kot mera do katere podrejeni dojemajo svojega vodjo kot osebo, ki sprejema organizacijske in osebne odgovornosti za dejanja, rezultate ter napake; je nemanipulativen do svojih podrejenih; ter ni poln samega sebe. V nasprotju s tem je neavtentičnost vodenja definirana kot mera do katere podrejeni dojemajo svojega vodjo kot osebo, ki prelaga odgovornost za svoja dejanja, napake in rezultate na druge osebe ter okoliščine; je manipulativen do svojih podrejenih; ter je poln samega sebe.
1997	**Bhindi and Duignan**	Avtentično vodenje je po njihovem mnenju osnovano na avtentičnosti, ki vključuje odkritje svojega avtentičnega sebe skozi pomenljiva razmerja znotraj organizacijskih struktur in procesov, ki podpirajo jedrne vrednote; namenu, vključujoč vizionarsko vodenje, ki črpa svojo energijo in smer iz dobrih namenov organizacijskih članov, ti vložijo svojo srce in dušo v oblikovanje vizije za prihodnost; obnovljeni zavezi k spiritualnosti, ki gradi na oblikovanju razmerij, vključuje občutljivost za čustva, želje in potrebe drugih ter se zaveda multikulturnosti s katero se soočajo vodje v čedalje bolj globaliziranem svetu.
2001	**Begley**	Avtentično vodenje je metafora za učinkovite in etične prakse. To je vodenje, ki temelji na znanju, vrednotah ter spretnostih.
2003	**George**	Avtentični vodje uporabljajo svoje naravne sposobnosti, priznavajo svoje pomanjkljivosti in se jih trudijo odpraviti. Vodijo z namenom, pomenom in vrednotami. Z ljudmi gradijo dolgoročne odnose. Drugi jim sledijo, ker se močno zavedajo svojih stališč in prepričanj. So konsistentni in samodisciplinirani. Nikoli ne sklepajo kompromisov glede svojih načel. Avtentični vodje se posvečajo svojemu razvoju, saj vedo, da postati vodja pomeni potrebo po vseživljenjski osebni rasti.

se nadaljuje

nadaljevanje

LETO	AVTOR(JI)	DEFINICIJA
2003	**Luthans in Avolio**	Avtentično vodenje v organizacijah definirata kot proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških kapacitet in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar rezultira v povečanem samozavedanju in samoregulaciji tako vodij kot sledilcev ter spodbuja pozitivni samorazvoj. Avtentični vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen, transparenten, moralno-etično orientiran in posveča pozornost razvoju sledilcev v vodje. Razvoj sledilcev modelira na podlagi svojih avtentičnih vrednot, prepričanj in obnašanj.
2004	**Avolio, Luthans in Walumbwa**	Avtentični vodje so tisti posamezniki, ki vedo kdo so, se zavedajo svojega razmišljanja in vedenja, drugi jih dojemajo, kot da se zavedajo svojih lastnih ter tujih vrednot, moralnih perspektiv, znanja in prednosti. Poleg tega se zavedajo tudi konteksta v katerem delujejo in so samozavestni, polni upanja, prožni ter visokega moralnega značaja.
2004	**Begley**	Avtentično vodenje je funkcija znanja o sebi, občutljivosti na orientacije drugih oseb in tehnične prefinjenosti, ki vodi v sinergijo aktivnosti vodenja.
2005	**Ilies, Morgeson in Nahrgang**	Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, so samozavestni, pristni, zanesljivi, zaupanja vredni; osredotočajo se na razvoj sledilčevih prednosti, širjenje njihovega mišljenja ter oblikovanje pozitivnega in vključujočega organizacijskega konteksta.
2005	**Shamir in Eilam**	Njuna definicija avtentičnih vodij razlikuje avtentične vodje od manj avtentičnih oziroma neavtentičnih preko štirih značilnosti: 1) stopnje ujemanja med osebnostjo in vlogo vodje, 2) jasnosti samopodobe in v kolikšni meri le-ta izhaja iz močno zakoreninjenih vrednot ter prepričanj, 3) v kolikšni meri njihovi cilji izpolnijo intrinzične težnje oziroma se skladajo z njihovo samopodobo in resničnim jazom, 4) konsistentnosti vedenja in samopodobe.

se nadaljuje

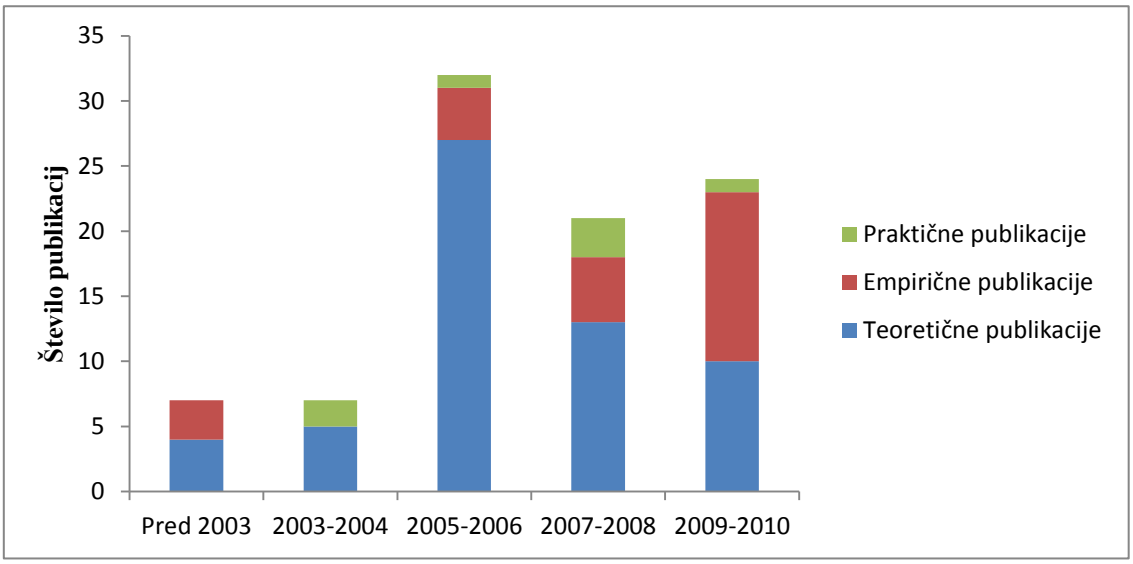
nadaljevanje

LETO	AVTOR(JI)	DEFINICIJA
2007	**George in Sims**	Avtentični vodje so pristni ljudje, ki so zvesti sebi in svojim prepričanjem. Ustvarjajo zaupanje in razvijajo pristne povezave z drugimi. Ker jim ljudje zaupajo, jih lahko motivirajo za dosego visokih nivojev uspešnosti. So samosvoji in hodijo po svoji poti, tako jih ne vodijo pričakovanja drugih. V procesu razvoja v avtentične vodje dajejo večji poudarek služenju drugim kot lastnemu uspehu in priznavanju le-tega.
2008	**Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson**	Avtentično vodenje definirajo kot vzorec vedenja vodje, ki spodbuja pozitivne psihološke kapacitete in pozitivno etično klimo ter tako privede do povečanega samozavedanja, internalizirane moralne perspektive, uravnoteženega procesiranja informacij in relacijske transparentnosti – to na koncu rezultira v pozitivnem samorazvoju vodje ter sledilcev.
2009	**Whitehead**	Avtentični vodja je nekdo, ki se zaveda samega sebe, je skromen, vedno v iskanju napredka, se zaveda tistih oseb, ki jih vodi in skrbi za njihovo dobro počutje. Prav tako spodbuja visoko stopnjo zaupanja prek oblikovanja etične in moralne organizacije ter je zavezan k organizacijskemu uspehu znotraj družbenih vrednot oziroma norm.
2009	**Dimovski, Penger in Peterlin**	Avtentično vodenje omogoča dosledno vpeljavo filozofije učeče se organizacije in njeno dolgoročno delovanje. Avtentično vodenje ne opredeljuje sloga vodenja, temveč izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju.
2013	**Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe in Marič**	Avtentično vodenje je vzvod naprednega managementa. Avtentičnost je dragocena značilnost organizacije, ki jo je potrebno negovati in s tem omogočiti, da vsak posameznik znotraj organizacije pripomore k njenemu napredku. Vodja igra pri tem ključno, usmerjevalno vlogo.

Vir: Povzeto po W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis & M. P. Dickens, Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011, str. 1122; Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 102; Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 9-10.

Gardner et al. (2011) so v svojem pregledu literature s področja avtentičnega vodenja publikacije klasificirali v 3 tipe, in sicer teoretične, empirične in praktične. Grafični prikaz časovnega pregleda števila posameznega tipa publikacije je prikazan na Sliki 4**.**

Slika 4: Grafični prikaz časovnega pregleda števila posameznega tipa publikacije s področja avtentičnega vodenja



Vir: Prirejeno po W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis & M. P. Dickens, Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011, str. 1125-1126.

Georgevo delo *Authentic leadership* in Luthansov ter Avoliev poziv k znanstvenemu raziskovanju avtentičnega vodenja v letu 2003, sta zaslužna za občutno povečanje aktivnosti na tem področju v sledečih letih. Dodatne spodbuda je prišla z organizacijo *Gallup leadership summit* v letu 2004, ki je zaslužen za višek v letu 2005. Čeprav leto 2005 predstavlja višek znanstvenega dela na področju avtentičnega vodenja, lahko v sledečih letih opazimo stabilen tok 4 do 7 teoretičnih in 2 do 8 empiričnih publikacij na leto. Leta 2010 so empirične publikacije prvič presegle število konceptualnih, saj je bilo empiričnih 8, konceptualne pa 4 (Gardner et al. 2011).

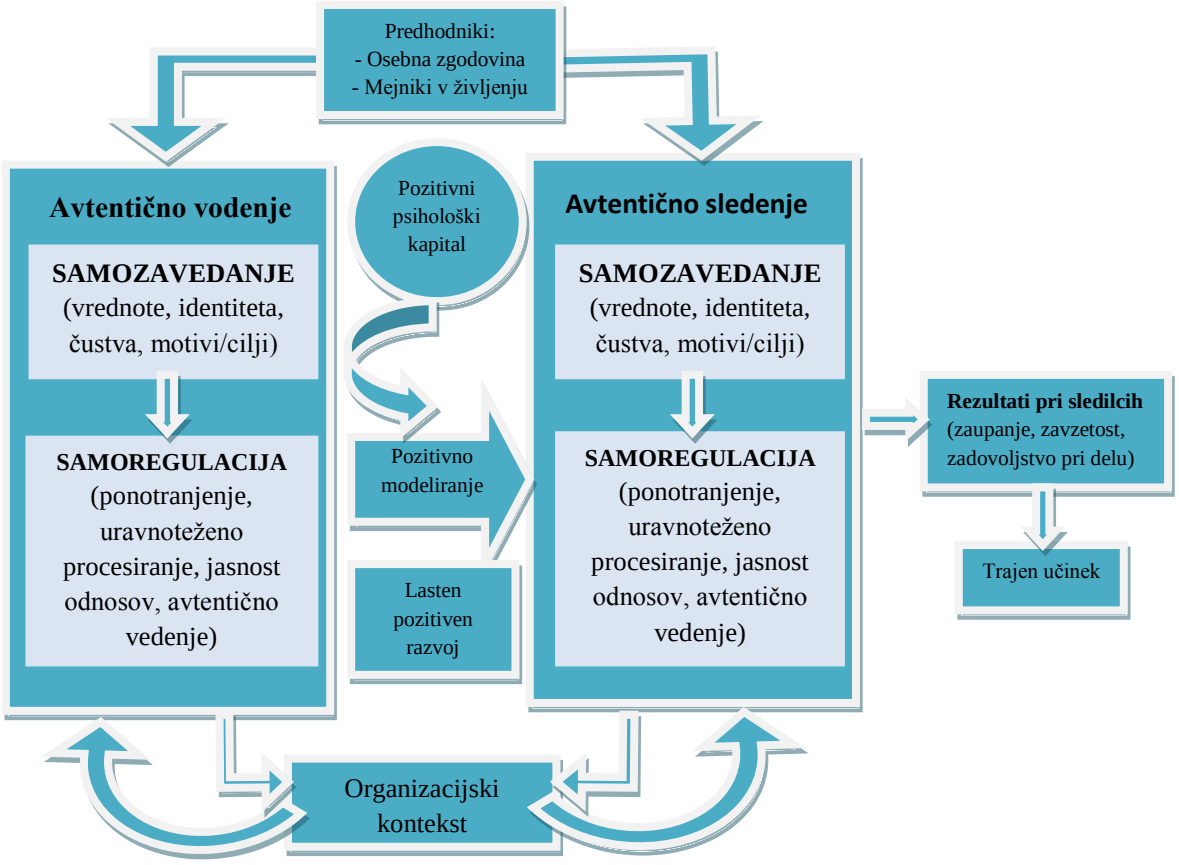
Gardner, Lowe, Moss, Mahoney in Cogliser (2010) so v svojem pregledu 2. desetletja vodenja, to je v letih od 2000 do 2009, definirali 14 kategorij teorij vodenja, ki so jih klasificirali pod točko nove smeri vodenja. Klasificirali so jih na podlagi frekvence, se pravi števila člankov v obdobju od 2000 do 2009, pri čemer so na prvem mestu kontekstualni vplivi na vodenje, na drugem mestu razvoj in identifikacija vodij ter vodenja, na tretjem mestu je kategorija etičnega, strežniškega, spiritualnega in avtentičnega vodenja. George (2008) meni, da vsak od nas lahko stori nekaj dobrega za družbo, celota vseh naših prizadevanj pa piše zgodovino. Po njegovem mnenju je avtentični vodja lahko vsak od nas, potrebno je le odkriti svoje poslanstvo in ostati zvest svojim vrednotam.

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Dimovski et al. (2013) razločijo med 4 elementi avtentičnega vodenja, in sicer samozavednjem, samoregulacijo, pozitivnim psihološkim kapitalom in pozitivnim modeliranjem. Luthans in Avolio (2003) kot elemente avtentičnega vodenja definirata

samozavedanje, samoregulacijo in pozitivni psihološki kapital, tem dodata še lasten pozitivni razvoj. Slika 5 prikazuje Černetov model avtentičnega vodenja, ki vsebuje navedene elemente.

Slika 5: Černetov model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str.122; M. Černe, Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, 2008, str. 12.

Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitivni razvoj igrata pomembno vlogo pri procesih samozavedanja in samoregulacije, saj ju okrepita. Najpomembnejša je njuna vloga pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev, to je v procesu pozitivnega modeliranja. Treba je poudariti, da imajo pozitivne psihološke kapacitete ključno vlogo pri razvijanju posameznikov, timov, učečih se organizacij in skupnosti, s ciljem doseganja trajne konkurenčne prednosti (Avolio & Gardner, 2005).

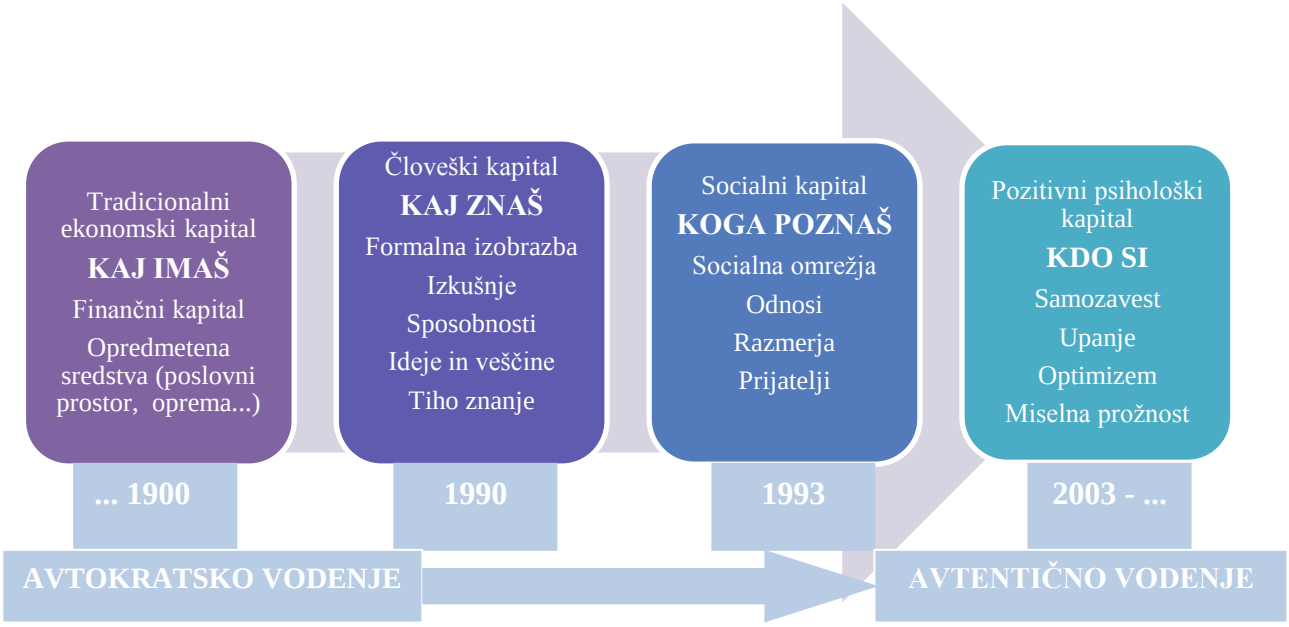
1.3.1 Pozitivni psihološki kapital

Pozitivni psihologi ugotavljajo, da je bila psihologija dolgo časa preveč zaposlena s slabostmi in disfunkcijami ljudi, namesto da bi se ukvarjala s tem kako ljudje lahko gradijo na svojih prednostih. Tu navejajo tudi vpliv življenjskih tragedij in kako lahko le-te transformirajo posameznike v vodje. Psihologija bi se torej morala ukvarjati z identifikacijo in negovanjem

močnih točk oziroma prednosti posameznika ter iskanjem niš, v katerih bodo lahko te prednosti kar najbolje izkoristili. Poudarek bi morala namenjati razvoju in okrepitvi pozitivnih čustev ter tako zagotoviti maksimalen pozitiven vpliv na vodje, sledilce in njihove organizacije (Avolio et al., 2004).

Tudi na področju vodenja vse do konca prvega desetletja 21. stoletja opazimo prevlado negativnih teorij ravnanja z ljudmi pri delu in vodenja, le-te je potrebno nadomestiti s pozitivno orientiranim, na prednostih temelječem managementu, ki je osnovan na pozitivnem psihološkem kapitalu. V sodobnem globalnem gospodarstvu je človekov potencial konkurenčna prednost, torej je potrebno pozornost nameniti tudi človeškemu, socialnemu ter pozitivnemu psihološkemu kapitalu in ne le finančnemu kapitalu (Dimovski et al., 2009). Za doseganje trajnih in nadpovprečnih rezultatov je ključna strategija strateškega ravnanja s človekovimi viri, ki je osnovana na pozitivni psihologiji (Penger, 2006). Tudi Dimovski et al. (2009) poudarjajo, da je za ustvarjanje trajne uspešnosti organizacije potrebno upoštevati nefinančna, neotipljiva sredstva in tiho znanje, vključujoč človekov, socialni in psihološki kapital. Sodobni vodje se morajo torej osredotočati na več dimenzij kapitala (Dimovski et al., 2013). Slika 6 prikazuje Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 6: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Prirejeno po Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 53.

Ta model nakazuje, da je odgovor na vprašanje »kdo sem« enako pomemben kot odgovor na vprašanje »kaj vem«, »koga poznam« in »kaj imam« (Dimovski et al., 2013). Pozitivna psihologija je bila vnešena na področje razvoja organizacije in njene konkurenčnosti z novo šolo pozitivnega organizacijskega vedenja, ki predstavlja temelj teoriji avtentičega vodenja (Avolio et al., 2004). Managerji se morajo nenehno posvečati oblikovanju pozitivne organizacijske kulture in identitete, ki bosta spodbujali intelektualni, socialni ter pozitivni psihološki kapital organizacije; to velja še zlasti za obdobje svetovne krize in čas vnovičnega

oživljanja gospodarstev (Dimovski et al., 2013). Luthans in Avolio (2003) identificirata 4 dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, in sicer samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost. Te dimenzije so definirane kot stanje, se pravi so odprte za razvoj in spremembe (Avolio & Gardner, 2005). Slika 7 prikazuje 4 dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 7: 4 dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala

Vir: Povzeto po F. Luthans & B. J. Avolio, Authentic leadership: A positive developmental approach, 2003, str. 253.

Z osredotočenostjo na pozitivni psihološki kapital, torej razvijanje samozavesti, upanja, zaupanja, volje, optimizma in prožnosti, lahko vodje izboljšajo individualno ter organizacijsko uspešnost. Pozornost morajo tako posvečati prednostim posameznika in razvijati njegove dobre lastnosti ter zanemariti njegove slabosti oziroma disfunkcije. Management pozitivnega psihološkega kapitala preko usmerjanja človeških talentov in razvijanja prednosti posameznikov, vodi do produktivnih, etičnih ter trajnih rezultatov in tako omogoča doseganje trajne konkurenčne prednosti ter oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (Dimovski et al., 2013).

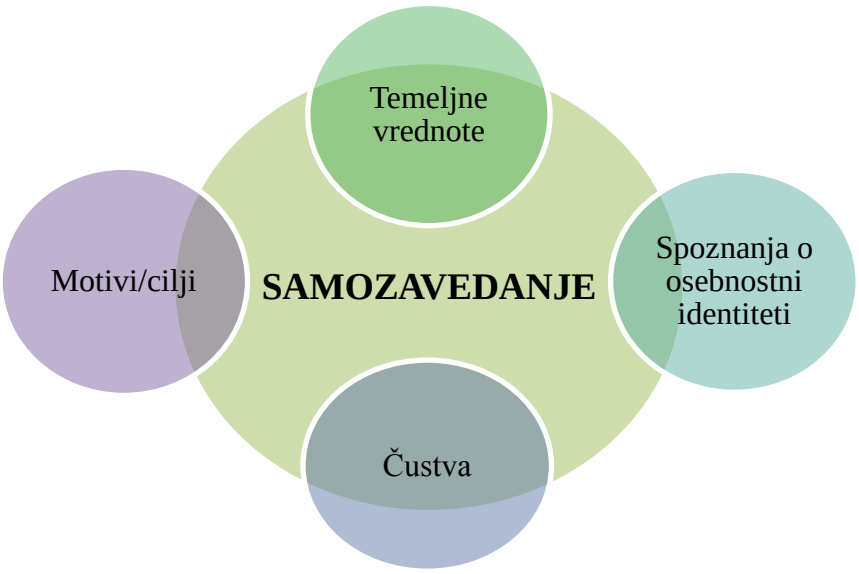
Penger (2006) trdi, da se donos pozitivnega psihološkega kapitala kaže v večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter povečanem ugledu organizacije. Clapp-Smith, Vogelgesang in Avey (2009) prav tako ugotavljajo, da pozitivni psihološki kapital pripomore k višji stopnji učinkovitosti in s tem k večji uspešnosti organizacije. Čeprav teorija predpostavlja povezavo med avtentičnim stilom vodenja in pozitivnostjo ter uspešnostjo sledilcev, obstaja malo empiričnih raziskav, ki bi potrdile to domnevo (Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012). Peterson et al. (2012) so v svoji raziskavi znotraj policijske in vojaške organizacije

ugotovili, da avtentično vodenje vpliva na uspešnost sledilcev preko vpliva vodje na pozitivnost, tu mislijo na pozitivna čustva ter psihološki kapital.

1.3.2 Samozavedanje in samoregulacija

Samozavedanje in samoregulacija sta osnovni komponenti avtentičnega vodenja ter sledenja (Gardner et al., 2005). Avolio in Gardner (2005) trdita, da je samozavedanje vodje izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja. Avtentičnost in avtentično vodenje zahtevata povečano raven samozavedanja. Kljub nekaterim nesoglasjem (Sparrowe, 2005) kaže, da je prišlo do konsenza glede predpostavke, da je samozavedanje vodje začetna točka razvoja avtentičnega vodenja v organizaciji (Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2005; Shamir & Eilam, 2005). Samozavedanje temelji na samorefleksiji in spoznavanju samega sebe (Dimovski et al., 2013). Avolio in Gardner (2005) opredeljujeta 4 elemente samozavedanja, in sicer: 1) temeljne vrednote; 2) spoznanja o osebnostni identiteti; 3) čustva; ter 4) motive oziroma cilje. Posamezniki prek introspekcije spoznavajo te elemente (Dimovski et al., 2013). Slika 8 prikazuje 4 elemente samozavedanja.

Slika 8: 4 elementi samozavedanja



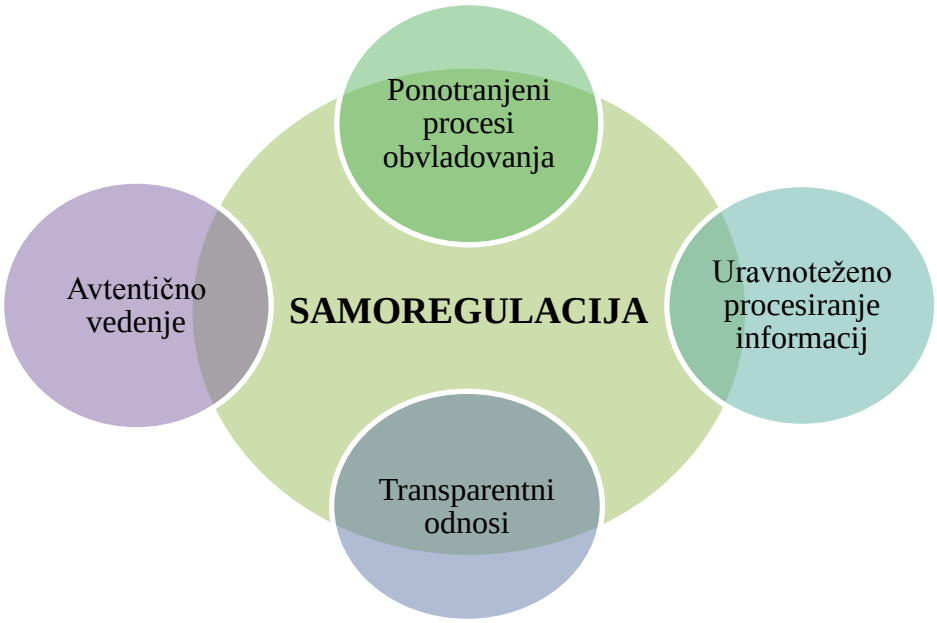
Vir: Povzeto po B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership, 2005, str. 324.

Samozavedanje je torej proces, ki posamezniku omogoča razumevanje svojih preferenc, prepričanj, želja in talentov ter zavedanje svojega znanja in zmožnosti. Posameznik tako razvije razumevanje samega sebe (Dimovski et al., 2013). Samozavedanje ni končni cilj, gre namreč za kontinuiran proces v katerem posameznik neprestano ugotavlja svoje edinstvene talente, prednosti, namen, temeljne vrednote, prepričanja ter želje (Avolio & Gardner, 2005). Ilies et al. (2005) zavedanju lastnih prednosti in slabosti dodajo še razumevanje čustev ter osebnosti, to je komponenta čustvene inteligence. Samozavedanje in nepristransko

procesiranje naj bi vodila v povečano samosprejemanje, obvladovanje okolice ter razumevanje življenjskega namena posameznika; prek samorazvoja naj bi okrepila osebnostno rast posameznika.

Samoregulacija se nanaša na obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo, pri tem je pomembno ohranjanje transparentnih odnosov s sledilci (Dimovski et al., 2013). Gardner et al. (2005) pojasnjujejo, da samoregulacija temelji na 4 stebrih, in sicer: 1) ponotranjeni procesi obvladovanja; 2) uravnoteženo procesiranje informacij; 3) transparentni odnosi; ter 4) avtentično vedenje. Slika 9 prikazuje 4 stebre samoregulacije.

Slika 9: 4 stebri samoregulacije



Vir: Povzeto po W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May & F. Walumbwa, Can you see the real me?, A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 347.

Samoregulacija vključuje proces samokontrole preko: 1) vzpostavitve notranjih standardov; 2) ocenjevanja odstopanj med temi standardi in dejanskimi oziroma pričakovanimi rezultati; ter 3) identifikacije ukrepov za odpravo odstopanj (Stajkovic & Luthans, 1998). Samoregulacija je torej proces preko katerega avtentični vodje poravnajo svoje vrednote s svojimi nameni in aktivnostmi (Avolio & Gardner, 2005). Luthans in Avolio (2003) ugotavljata, da pozitivna psihološka stanja samozavesti, optimizma, upanja in prožnosti, še okrepijo vedenje v skladu s samozavedanjem ter samoregulacijo. Sestavni del samoregulacije sta tudi vedenje v skladu s splošno sprejetimi etičnimi pravili in izražanje pozitivnega psihološkega kapitala (Sparrowe, 2005). Dimovski et al. (2013) poudarjajo, da so za razvoj avtentičnega vodenja v organizacijah ključni transparentni odnosi in uravnoteženo procesiranje. Skozi povečano samozavedanje, samoregulacijo in pozitivno modeliranje avtentični vodje spodbujajo razvoj avtentičnosti pri sledilcih. Posledično avtentičnost sledilcev prispeva k njihovemu dobremu počutju in doseganju trajnih rezultatov (Avolio & Gardner, 2005).

1.3.3 Pozitivno modeliranje

Pri pozitivnem modeliranju se zaposleni osebno identificirajo z vodjo, ta proces ima povratni vpliv tudi na samoregulacijo vodje. Identifikacija se odvija na ravni vodja-sledilec, tako je pozitivno modeliranje temeljno sredstvo, s katerim avtentični vodje vplivajo na sledilce. Skozi pozitivno modeliranje avtentični vodje pri sledilcih razvijajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala, se pravi gradijo na samozavesti, upanju, zaupanju, prožnosti ter optimizmu. To privede do avtentičnega sledenja (Dimovski et al., 2013). Med vedenji, ki jih vodje hočejo modelirati oziroma prenesti na sledilce so samozavest, visoki moralni standardi, inovativno reševanje problemov, pripadnost organizaciji in požrtvovalnost, ki se potem prek posnemanja vedenj vodij s strani sledilcev kaskadno razširijo na vse organizacijske ravni (Gardner et al., 2005). Luthans in Avolio (2003) vidita pozitivno modeliranje kot temeljno sredstvo za oblikovanje avtentičnih odnosov med vodjami in sledilci.

Ker pozitivno modeliranje temelji na osebni identifikaciji in vodenju z zgledom, mora biti avtentičnost vodje ter njegova integriteta zaznana s strani sledilcev. Ta zaznava temelji na neposrednem opazovanju in interakciji sledilcev z vodjo. Stik z vodjo služi kot mejnik v življenju sledilca, poveča njegovo samozavedanje in omogoča lasten razvoj ter avtentično sledenje. Pri tem je treba poudariti, da sta moč in vpliv vodje odvisna od tega, kako široka množica zaposlenih prepoznava njegovo avtentičnost in integriteto; če med zaposlenimi vlada konsenz, sta moč in vpliv vodje največja. Da se ustvari konsenz, mora vodja izkazovati konsistentno vedenje, to je najlažje doseči, če se vodja vede v skladu s svojim resničnim jazom. Konsistentno vedenje je rezultat usklajenosti med samozavedanjem in samoregulacijo (Dimovski et al., 2013).

Yammarrino, Dionne, Schriesheim in Dansereau (2008) opozarjajo, da se je večina del s področja avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja osredotočala na avtentičnega vodjo, njegova dejanja, značilnosti, vedenja ter kognicijo, oziroma na sledilčeve individualne zaznave avtentičnega vodje. Premalo pozornosti se je posvečalo odnosu vodja-sledilec, naj bo to v skupinah, timih. Tako je pomanjkljivost teh del bila v njihovi omejenosti na individualno raven analize.

1.3.4 Lasten pozitivni razvoj

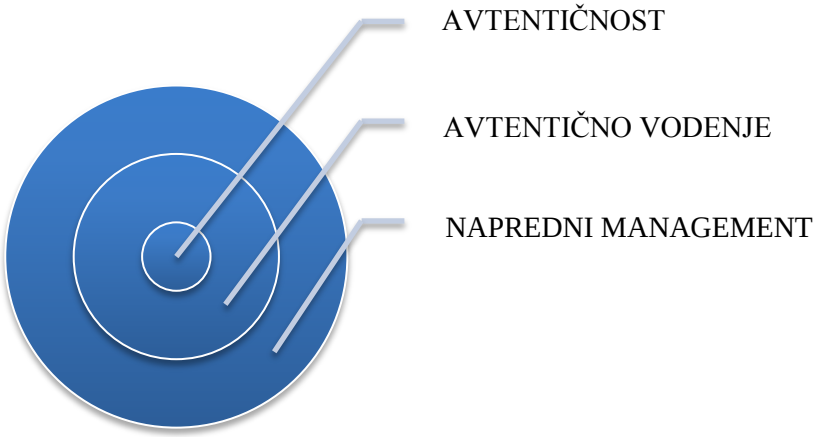
Z oblikovanjem avtentičnih odnosov se skozi čas razvijajo tako vodje kot sledilci. V procesu pozitivnega modeliranja sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, spremeni se njihovo dojemanje lastnih dejanskih ter prihodnjih zmožnosti, spoznajo samega sebe. To vpliva na transparentnost odnosov z vodjo in s preostalimi zaposlenimi. Razvije se podoba in identiteta tako vodje kot sledilcev. Ta element avtentičnega vodenja imenujemo lasten pozitivni razvoj. Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja avtentičnega vodje, se spremeni njihovo zaznavanje sebe v dejanskem ter možnem, prihodnjem stanju (Dimovski et al., 2013).

Avtentično vodenje vpliva na povečanje intrinzične motivacije. Zaposleni ugotovijo, da so zmožni doseči več, kot so prej mislili, tako prevzamejo iniciativo za svoj lasten razvoj. Gre za bolj proaktiven lasten pozitivni razvoj sledilca zaradi zgleda vodje in ne za transformacijo sledilca po željah vodje. Tako sledilci sami razvijajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala, gradijo na optimizmu, samozavesti, upanju ter miselni prožnosti. S proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj lahko vsak posameznik postane avtentičen (Dimovski et al., 2013).

1.4 Napredna praksa avtentičnih vodij

Pojem naprednega managementa je osnovan na posameznikovi avtentičnosti, ta predstavlja izhodišče, pri čemer je še toliko bolj izpostavljen pomen avtentičnosti vodje. Prav koncept avtentičnosti omogoča dosledno vpeljavo filozofije napredne učeče se organizacije in njeno dolgoročno delovanje, saj elementi ter metode avtentičnega vodenja omogočajo učinkovit razvoj in udejanjanje naprednega managementa v praksi. Tako lahko zaključimo, da napredni management izhaja iz avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2013). Slika 10 prikazuje povezavo med avtentičnostjo, avtentičnim vodenjem in naprednim managementom.

Slika 10: Povezava med avtentičnostjo, avtentičnim vodenjem in naprednim managementom



Vir: Prirejeno po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 134.

Dimovski et al. (2013) predpostavljajo, da sta avtentično vodenje in napredna učeča se organizacija medsebojno odvisna, tako je razvoj enega odvisen od razvoja drugega. Avtentično vodenje predstavlja vzvod, s pomočjo katerega se organizacija lahko razvije v napredno učečo se organizacijo, pri čemer je prav okolje napredne učeče se organizacije tisti dejavnik, ki omogoča neprekinjen razvoj vodenja. Zdi se, da sodobno poslovno okolje otežuje avtentično vodenje, saj nam naglica, ki je njegov sestavni del onemogoča samorefleksijo preko katere bi se zamislili nad vprašanji: »Kdo sem jaz?« in »Ali si želim takšen tok življenja?«; treba je poudariti, da prav taka samorefleksija omogoča napredek tako posameznika kot organizacije.

Ohranitev strateške usmeritve organizacije vodjam navadno ne predstavlja težav, pogosto pa jim težave predstavlja spreminjanje le-te, saj za vodenje sodelavcev po novih avtentičnih poteh potrebujejo vpliv, ki izhaja iz zaupanja in predanosti zaposlenih vodji. Avtentični vodje preko vodenja z zgledom spodbudijo aktivnost, motivacijo in zavzetost svojih sledilcev ter tako prispevajo k trajnostnemu razvoju in nenehnemu izboljševanju rezultatov organizacije. Avtentični vodje torej omogočajo napredek sodelavcev in organizacije (Dimovski et al., 2013).

1.4.1 Razvijanje proaktivnega avtentičnega vedenja

Dandanes je razvijanje proaktivnega avtentičnega delovanja potrebno bolj kot kdajkoli prej in sicer v vseh sferah življenja, to je v zasebnem, akademskem ter poslovnem življenju. Proaktivni posameznik je posameznik, ki vztrajno napreduje po majhnih korakih, ob tem pa se zaveda svoje avtentičnosti. Tak posameznik se ni le sposoben vrniti v svoje začetno stanje, temveč zmore preiti na višjo raven uspešnosti in izpolniti poslanstvo, vizijo ter vrednote svojega dela. Proaktivnost in miselna prožnost sta pomembni značilnosti današnjih vodij. Miselna prožnost je komponenta, ki se razvija skozi vse življenje in se v progresivnih korakih udejanja v vsakdanjih dejavnostih. Definirana je kot proces in ne kot končni cilj. Tako miselna prožnost ni posebna sposobnost ali redka spretnost, ki je genetsko pogojena, niti ni razlikovalna lastnost, ki loči tiste, ki preživijo, od tistih, ki ne (Dimovski et al., 2013).

Dimovski et al. (2013) navajajo naslednje skupne karakteristike prožnih ljudi: 1) neomajno sprejemanje realnosti; 2) globoka vera v smiselnost življenja, ki je pogosto osnovana na močnih vrednotah; in 3) izjemna sposobnost improviziranja ter prilagajanja na spremembe. Prožnost lahko služi kot vodilo za okrevanje po težkih obdobjih za vodje in celotne organizacije. Doprinese lahko k pozitivnemu psihološkemu kapitalu, kar se kaže v obliki želenih rezultatov; to povezavo izpostavljajo raziskave s področja klinične, pozitivne in organizacijske psihologije. Prožnost je v organizacijski psihologiji definirana kot zmožnost odvrnitve od negotovosti, neuspeha, napak ali celo pozitivnih, vendar očitno prevelikih sprememb. Prožnost deluje na podlagi zaščitnih mehanizmov, ki pri posamezniku ali okrepijo sredstva ali zmanjšajo dejavnike tveganja v okolju.

Napredne učeče se organizacije v ta namen oblikujejo strategije razvoja prožnosti, ki so osredotočene na tveganje. Te strategije se fokusirajo na minimiziranje tveganj, ki so povezana z neželenimi rezultati. Tako na primer organizacije v želji, da bi zmanjšale probleme z zdravjem, stresom in izčrpanostjo, zaposlenim ponujajo zdravstveno zavarovanje, razne športne programe ter s tem zmanjšajo fizična in psihološka tveganja. Dober primer so tudi pravila v zvezi z varnostjo pri delu, katerih cilj je zmanjšati možnosti nesreč in poškodb v proizvodnji. Na drugi strani se strategije osredotočene na sredstva fokusirajo na krepitev virov, ki povečujejo verjetnost pozitivnih rezultatov kljub prisotnosti tveganj. Obstoj teh strategij je povezan z dejstvom, da se je nemogoče izogniti vsem mogočim dejavnikom tveganja (Dimovski et al., 2013).

1.4.2 Življenjske zgodbe v funkciji razvoja avtentičnih vodij

Dimovski et al. (2013) predpostavljajo, da se vodje ne rodijo, ampak se razvijejo, pri tem igra okolje, v katerem vodja deluje ključno vlogo. To napeljuje na dejstvo, da vodij ne moremo vzgajati le v poslovnih šolah; to niso institucije za množično produciranje vodij, ki bi odlično delovali v identičnih situacijah, kar tudi dokazujejo prakse iz poslovnega okolja. Tako je težko potegniti absolutne ocene glede tega, kaj je posameznemu avtentičnemu vodji omogočilo preboj na vodilni položaj, saj imajo le-ti različne osebnostne lastnosti.

Goffee in Jones (2005) trdita, da noben vodja ne bo vzpostavil svoje avtentičnosti, če ne bo ustrezno managiral svojega odnosa s preteklostjo in povezav sledilcev z njihovimi koreninami. Avtentični vodje uporabljajo svojo osebno zgodovino za vzpostavitev skupnih točk s svojimi sledilci. Udobno se počutijo v svoji koži, vedo od kod izhajajo in kdo so, vedo tudi kako uporabiti svoja ozadja za graditev odnosov s sledilci. Razumevanje svoje življenjske zgodbe je torej temeljni kamen za začetek avtentičnega vodenja. Gardner et al. (2005) pojmujejo osebno zgodovino vodje in ključne mejnike v njegovem življenju kot predhodnike za razvoj avtentičnega vodenja. Pomemben je vpliv posameznih negativnih dogodkov, kot so izguba službe, bolezen, smrt bližnjega in drugi primeri ter tudi vpliv pozitivnih dogodkov, kot so napredovanje na vodilno mesto v organizaciji, prijateljstvo z osebo, ki ima drugačen pogled na svet in drugi primeri (Gardner et al., 2005).

Tudi Shamir in Eilam (2005) izpostavljata dejstvo, da življenjski dogodki oblikujejo posameznikovo avtentičnost. Ti dogodki tvorijo identiteto posameznika, saj oblikujejo njegove temeljne vrednote in prepričanja ter mu nadalje služijo za oporo pri vodenju. Skozi življenjske izkušnje posameznik pridobi pomembne informacije, ki jih nato aplicira na poslovni svet. Elementi avtentičnosti torej izhajajo iz življenjske zgodbe posameznika. Iz tega sledi, da razvoj avtentičnega vodenja poteka skozi vse življenje posameznika in vključuje kompleksne procese. Tako moramo k razvoju pristopiti celostno in vanj vključiti širšo okolico posameznika, torej ne gre le za preprosto usposabljanje znotraj organizacije.

Shamir in Eilam (2005) sta za razvoj avtentičnih vodij oblikovala pristop življenjskih zgodb, s katerim razvijamo: 1) identiteto vodje kot temelja samodojemanja; 2) samospoznavanje in jasnost svojih vrednot; 3) cilje, ki se ujemajo z lastno zaznavo osebnosti posameznika; in 4) samoekspresivno vedenje. Naše življenjske izkušnje imajo pomemben vpliv na to kako dojemamo samega sebe in svet okoli nas, na naše delovanje ter razvoj pa vpliva tudi kultura organizacije. Treba je opozoriti, da lahko stopnjo avtentičnega vodje doseže le posameznik, ki je predan svojemu poslanstvu in uživa v njem. Pripoved življenjske zgodbe nas vplete in nas navdihne za odkrivanje lastnih sposobnosti (Dimovski et al., 2013).

Z v napredek usmerjenim razvojem avtentičnih vodij, naj bi prišlo do razvoja zaznavanja potreb zaposlenih in trendov v okolju. Vodje morajo obenem poskrbeti za svoje nasledstvo, saj je to pomemben pokazatelj njihovega odnosa do dolžnosti in skrbi za prihodnost

organizacije. Vodje morajo prihodnost dojemati kot priložnost za svoje naslednike, voditi morajo z zgledom, saj lahko le tako popeljejo organizacijo v smeri napredka. Treba je izpostaviti, da se lahko vsak človek razvije v avtentičnega vodjo, seveda je to odvisno od konteksta, pripravljenosti in motivacije posameznika po vodenju ter napredovanju, v osnovi pa lahko vsakdo vodi določeno skupino ljudi (Dimovski et al., 2013).

Na omejitve pri napredovanju v hierarhično urejeni organizaciji opozarja Petrovo načelo, ki pojasnjuje, da posameznik napreduje do ravni svoje nesposobnosti. Tako posamezniki napredujejo do ravni, ko svojemu delu niso več kos. Vendar je potrebno opozoriti, da za napredne učeče se organizacije ne velja taka stroga hierarhična ureditev, tudi kriterij za izbiro vodij je drugačen, saj so navadno imenovani s strani sodelavcev in ne s strani lastnikov organizacije. Pri vodenju gre tako za prostovoljno sledenje zaposlenih in ne avtoritarno določanje posameznikov za vodje. To pomeni, da zaposleni sami presodijo, kateri posamezniki so dovolj sposobni za vodenje in so vredni njihovega zaupanja ter sledenja, na posamezniku pa je potem odločitev ali je sposoben voditi glede na poznavanje samega sebe in organizacijskega konteksta. V organizacijah velikokrat opazimo neformalne vodje, to so mnenjski vodje, ki jih zaposleni izredno spoštujejo in usmerjajo nagnjenja ter prepričanja sodelavcev. Organizacija se mora zavedati vpliva teh neformalnih vodij pri sprejemanju strateško pomembnih sprememb (Dimovski et al., 2013).

Močan zgled za zaposlene predstavlja trajnostna zavezanost k napredku s strani vodje. Tako se ustvarijo koncentrični krogi, kjer se s komuniciranjem znanje, izkušnje in informacije nenehno pretakajo, preko njih poteka tudi sporazumevanje ter prepričevanje sodelavcev (Lipičnik, 1997). Senge (1990) opozarja na dejstvo, da je vodenje v naprednih učečih se organizacijah razpršeno po celotni organizaciji, saj vsak zaposleni poseduje določeno znanje, ki ga v določenih trenutkih postavi v vlogo vodje oziroma učitelja, v določenih trenutkih pa v vlogo sledilca oziroma učenca. Vodenje ni omejeno le na vrhnji management, saj se vloge sledilec-vodja neprestano prepletajo. Prav tako Pearce (2004) uvaja pojem deljenega vodenja, za katerega je značilno vzajemno vplivanje med člani organizacije, saj se funkcija vodenja prenaša med zaposlenimi in se tako koristijo prednosti vseh sodelavcev ter horizontalnih organizacijskih procesov. V različnih obdobjih ima tako ista oseba enkrat vlogo vodje, enkrat pa vlogo sledilca.

Meja med vodjo in sledilcem je v sodobnih organizacijah čedalje bolj zabrisana (Horner v Torpman, 2004). V prid delitve vloge vodenja govorita tudi vse večja težnja po specializaciji in razpršenost znanja v družbi, tako se moramo zavedati medsebojne soodvisnosti ter izmenjavanja vlog med vodjami in sledilci. Sodobne smernice pri proučevanju vodenja nakazujejo na vodenje kot proces, ki si ga zaposleni izmenjujejo, kar se tudi sklada s teorijo avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2013).

1.4.3 Moč pozitivnega delovanja: samozavest in samoregulacija

Popolno obvladovanje našega delovanja močno pripomore k občutku samozavesti in pritegne avtentične sledilce. Penger (2006) opredeljuje samoregulacijo kot obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo, pri čemer se ohranjajo jasni, odprti odnosi do sledilcev in sodelavcev. Pri tem so pomembni ponotranjeni procesi obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentni odnosi in avtentično vedenje (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Samoregulacija poteka prek: 1) vzpostavitve notranjih standardov; 2) ocenjevanja odstopanj med temi standardi in dejanskimi oziroma pričakovanimi rezultati; ter 3) identifikacije ukrepov za odpravo odstopanj (Stajkovic & Luthans, 1998). Samoregulacija torej pomeni usklajevanje vrednot avtentičnih vodij ali sledilcev z njihovimi dejanji. Pozitivna psihološka stanja še okrepijo vedenje v skladu s samoregulacijo (Luthans & Avolio, 2003).

Luthans in Youssef (2004) samozavest definirata kot eno od 4 dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala, ostale 3 so še optimizem, upanje in prožnost. Pozitivno modeliranje je proces med katerim avtentični vodje razvijajo pozitivni psihološki kapital sledilcev, torej gradijo na samozavesti, upanju, prožnosti in optimizmu. Treba je opozoriti, da razvoj avtentičnega vodenja vključuje kompleksne procese, ki se jih ne da osvojiti le s preprostim programom usposabljanja, saj poleg kontinuiranih procesov med vodjami in sledilci vključuje tudi razne mejnike v življenju (Avolio & Gardner, 2005). Avtentične vodje namreč oblikuje niz prelomnih dogodkov v njihovih življenjih, tako lahko zaključimo, da je posameznikova zgodovina, vezana na različne mejnike v življenju predhodnik razvoja avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2013).

Proces razvoja se začne z interpretacijo lastnih izkušenj, mejnikov in pomembnih dogodkov, ki zaznamujejo življenje posameznika. Elementi, ki vplivajo na vodjo oziroma sledilca so družina, otroštvo, kultura, izobrazba, delo, pomemben vpliv imajo tudi vzorniki in pretekle vodstvene izkušnje. Poleg posameznikove zgodovine štejemo med predhodnike razvoja avtentičnega vodenja še organizacijski kontekst ter pozitivni psihološki kapital. Vse našteto vpliva na razvoj posameznikovega samozavedanja, ki je pri avtentičnih vodjih na visoki ravni. Taki posamezniki se zavedajo svojih temeljnih vrednot, ki so jim zvesti in posedujejo veliko mero zaupanja v samega sebe. Zaznamujejo jih vrednote kot so integriteta, poštenost, odgovornost, zanesljivost, razvito imajo tudi čustveno inteligenco. Vodeni so s strani notranjih motivov. Vloga vodje je sestavni del njihove identitete, sebe dojemajo kot pozitivne vzornike drugim (Dimovski et al., 2013).

Z izražanjem svojih temeljnih vrednot, pozitivnih čustev, motivov, ciljev in skrbi za rast ter razvoj sledilcev, avtentični vodje predstavljajo zgled za sledilce. Sledilci ocenjujejo lastnosti vodje predvsem na podlagi neposrednega opazovanja in interakcije z njim. Za sledilca predstavlja stik z vodjo mejnik v življenju, ki poveča njegovo samozavedanje in sproži lasten razvoj ter avtentično sledenje. Če sta avtentičnost in integriteta vodje zaznani s strani široke

množice zaposlenih, sta moč ter vpliv vodje večja, to velja še posebej, če v kolektivu vlada soglasje o avtentičnosti vodje (Dimovski et al., 2013).

Razvoj avtentičnega vodenja v organizaciji v končni stopnji pripelje do prevzema mesta vodje s strani najbolj avtentičnih zaposlenih, drugi zaposleni pa jim pomagajo pri doseganju skupnih ciljev, pri tem se izpostavlja pomen pozitivne in etične klime (Dimovski et al., 2009). Avtentični vodje oblikujejo svoje sledilce v avtentične harmonične osebnosti; taki posamezniki zadovoljujejo lastne potrebe in razvijajo ter dosegajo lastne cilje, zaradi visoke stopnje zaupanja so vodje in sledilci v težkih časih bolj prožni. Poveča se tudi zavzetost za delo sledilcev, saj jim avtentični vodja pomaga najti primerno, izzivalno delovno mesto, s katerim so zadovoljni in jim omogoča razvoj lastnih talentov. Samozavestni zaposleni ne bežijo pred izzivi, znotraj kolektiva širijo motivacijo z namenom uspešnega doseganja ciljev, pri soočanju z ovirami so vztrajni in vzdržljivi (Dimovski et al., 2013).

2 INTEGRITETA VODJE

2.1 Opredelitev integritete vodje

Odmevni škandali in tržne manipulacije so spodbudili nezaupanje ljudi v vodje na korporativni ter celo na nacionalni ravni. Pojavili so se številni pozivi po vodjah z integriteto, ki bi podpirali rast in razvoj organizacij (Vogelgesang et al., 2013). Današnji managerji so preokupirani z maksimiranjem osebnega premoženja, pri tem se ne ozirajo na varnost, stabilnost, rast in napredek organizacij, ki jih upravljajo (Dimovski, Uhan, Penger & Peterlin, 2013). George (2003) v svoji knjigi *Authentic leadership* poudarja, da je integriteta ključna vrednota vsakega avtentičnega vodje. Vogelgesang et al. (2013) navajajo citat Dwighta D. Eisenhowerja, ki pravi, da je najpomembnejša kvaliteta vodje brez dvoma integriteta. Pomen integritete dodatno poudarja podatek, da je bila leta 2005 integriteta najpogosteje iskana beseda v spletni različici enciklopedije *Merriam-Webster*, kar pomeni, da se ljudje zavedajo pomembnosti tega konstrukta, niso pa popolnoma prepričani kaj pomeni (Dimovski et al., 2013).

Integriteta se znotraj literature o managementu pogosto uporablja kot normativni deskriptor, zlasti v odnosu do vodenja. Pogosto se integriteto omenja kot pomembno karakteristiko učinkovitega vodenja (Palanski & Yammarino, 2009). Tudi Palanski in Yammarino (2007) izpostavljata dejstvo, da znotraj področja proučevanja vodenja ne obstaja teorija integritete, običajno se jo uporablja kot neodvisno spremenljivko vodenja oziroma kot karakteristiko dobrih vodij. Dimovski et al. (2013) ugotavljajo, da se integriteta vodje v literaturi pojavlja tako pogosto, da jo lahko pojmujemo kot aksiom oziroma univerzalno resnico študij vodenja.

Nadalje Dimovski et al. (2013) ugotavljajo, da za uspeh v poslovnem okolju ne zadostuje le znanje, potrebne so tudi visoke etične in moralne vrednote. Najbolj etične organizacije na svetu sistematično dosegajo večji donos glede na vložena sredstva. Kljub dejstvu, da je

integriteta pojmovana kot ideal vodenja, preseneča podatek, da je zelo malo raziskav s področja odnosa med vodenjem in integriteto (Palanski & Yammarino, 2009).

Palanski in Yammarino (2009) navajata 3 primarne probleme povezane s proučevanjem integritete: 1) pomanjkanje konsenza o pomenu integritete oziroma preveč definicij integritete; 2) obstoječa literatura je preveč ozko usmerjena, saj se običajno osredotoča le na individualno raven analize, se pravi na posameznega vodjo; 3) pomanjkanje empiričnih študij. Tudi Dimovski et al. (2013) izpostavljajo, da ima poslovna literatura obilo težav z nedoslednim definiranjem in razlaganjem integritete. Slika 11 prikazuje 3 primarne probleme povezane s proučevanjem integritete.

Slika 11: 3 primarni problemi povezani s proučevanjem integritete

Vir: Povzeto po M. E. Palanski & F. J. Yammarino, Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework, 2009, str. 405.

Palanski in Yammarino (2007) sta pregledala več kot 30 člankov, ki vsebujejo definicijo integritete in ugotovila, da se pojem integritete uporablja za definiranje različnih konceptov. Pogosto predstavlja najrazličnejše ideje in konstrukte ter se pogosto prekriva z izrazi kot so moralnost, etika, poštenost in zanesljivost. Palanski in Yammarino (2007) sta različne pomene integritete klasificirala v 5 glavnih kategorij: 1) integriteta kot celovitost; 2) integriteta kot konsistentnost med besedami in dejanji; 3) integriteta kot konsistentnost v težkih okoliščinah; 4) integriteta kot biti zvest samemu sebi; in 5) integriteta kot moralnost oziroma etičnost, vključujoč koncepte poštenosti, zanesljivosti, pravičnosti ter sočutja. Vendar avtorja opozarjata, da se zgoraj omenjene definicije integritete medsebojno prekrivajo, kar privede do težav pri operacionalizaciji in merjenju konstrukta.

Po mnenju Palanskega in Yammarina (2007) je najprimernejša druga kategorija, se pravi integriteta kot konsistentnost med besedami in dejanji. Ta definicija je podobna Simonsovi (2002) definiciji t. i. vedenjske integritete, pri kateri gre za ujemanje besed in dejanj akterja. Moorman, Darnold in Priesemuth (2013) opozarjajo, da se pri definiranju integritete zgolj kot konsistentnosti le-to lahko pripiše osebi, ki ravna konsistentno, vendar nemoralno. Tako Dunn (2009) opredeljuje integriteto kot multidimenzionalen konstrukt, ki vključuje dimenzije moralnosti in konsistentnosti. Slika 12 prikazuje vedenjsko integriteto.

Slika 12: Vedenjska integriteta kot konsistentnost med besedami in dejanji

Vir: Povzeto po M. E. Palanski & F. J. Yammarino, Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion, 2007, str. 174.

Nadalje Palanski in Yammarino (2007) predlagata, da se integriteto pojmuje kot vrlino, ki je definirana kot komponenta dobrega karakterja, ostale 4 kategorije pa so prav tako osnovane kot samostojne vrline. Tako biti zvest samemu sebi ustreza vrlini avtentičnosti, konsistentnost v težkih okoliščinah ustreza pogumu, moralnost oziroma etičnost ustreza vrlinam poštenosti, zanesljivosti, pravičnosti in sočutja, integriteta kot celovitost ustreza karakterju, ki je zgrajen iz različnih vrlin.

V povezavi z drugim problemom Palanski in Yammarino (2009) ugotavljata, da se integriteta običajno pojmuje kot konstrukt na individualni ravni, lahko pa obstaja tudi na drugih ravneh analize, to je na skupinski in kolektivni oziroma organizacijski ravni. Potreba po obravnavi različnih ravni analize se izkaže kot kritična, ko se dotaknemo konstrukta vodenja, saj je le-to osnovano na medsebojno odvisnih razmerjih, ki so bistvo skupin oziroma timov. Večnivojska analiza integritete vključuje 2 tesno povezana, vendar konceptualno različna pogleda, in sicer, prvi se nanaša na integriteto entitete, to je lahko posameznik, skupina ali organizacija, ki deluje kot celota, drugi pogled pa se nanaša na kompozicijsko sestavo entitete, torej proučujemo gradnike posamezne entitete.

Integriteta igra pomembno vlogo v 4 teorijah vodenja, in sicer transformacijskem, etičnem, spiritualnem ter avtentičnem vodenju. Luthans in Avolio (2003) trdita, da je integriteta ukoreninjena v konstruktu avtentičnega vodenja. Prav tako Walumbwa et al. (2008) obravnavajo pomen internalizirane moralne perspektive vodje, ki je usmerjena k doseganju vedenjske integritete. Čeprav se definicija in specifična konceptualna vloga integritete razlikuje med zgoraj naštetimi teorijami vodenja, je integriteta pomembna za vsako od njih (Palanski & Yammarino, 2009).

Pomembno vprašanje, ki se postavlja je, ali vodje, ki izkazujejo visoko stopnjo integritete, v uspešnosti prekašajo ostale vodje. Vse zgoraj omenjene teorije vodenja vsebujejo integriteto kot pomemben element in predpostavljajo pozitivno povezavo z uspešnostjo (Palanski & Yammarino, 2009). Prištevamo jo med t. i. pozitivne oblike vodenja, ki spodbujajo pozitivne rezultate v povezavi z delom in na katere se je proučevanje vodenja osredotočilo v zadnjem desetletju (Dimovski et al., 2013). Vendar ima integriteta večji pozitivni vpliv na socialni aspekt uspešnosti, na primer na ravnanje in odnos s strankami ter managiranje odnosov znotraj tima (Palanski & Yammarino, 2009).

Potrebno je izpostaviti, da vodje, ki izkazujejo visoko stopnjo integritete razvijejo sledilce, ki prav tako izkazujejo visoko stopnjo integritete, to je t. i. kaskadni učinek. Gre za vodenje z zgledom, kjer vodje vplivajo na vrednote in ravnanje sledilcev z osebnim zgledom. Ljudje se učijo z opazovanjem vedenj drugih in posledic, ki izhajajo iz teh vedenj. Integriteta vodje vpliva tudi na raven skupine in razvoj njene integritete. Močan vpliv pri vedenju in razvoju integritete nižjih ravni, torej individualne in skupinske, igra tudi organizacijska klima, ki jo zaznamuje integriteta (Palanski & Yammarino, 2009).

Aktualnost integritete kot tematike s področja vodenja dokazuje tudi posebna izdaja ugledne mednarodne znanstvene revije *The Leadership Quarterly*, ki je bila namenjena integriteti vodje (Dimovski et al., 2013). V Tabeli 2 podajam glavne poudarke 5 člankov, ki so bili objavljeni v omenjeni izdaji.

Tabela 2: Glavni poudarki 5 člankov objavljenih v znanstveni reviji The Leadership Quarterly

AVTOR IN LETO	MEJNO DELO – PODPORNA RAZISKAVA	PRISPEVEK RAZISKAVE
Bauman D. C., 2013	**Leadership and the three faces of integrity**	Zgodovinsko, filozofsko in poslovno pojmovanje integritete; moralna komponenta integritete; integriteta kot zavezanost jedrnim vrednotam, ki gradijo integriteto posameznika; trije tipi integritete; konsistentnost; vodenje; etika.

se nadaljuje

nadaljevanje

AVTOR IN LETO	MEJNO DELO – PODPORNA RAZISKAVA	PRISPEVEK RAZISKAVE
Martin G. S., Keating M. A., Resick C. J., Szabo E., Kwan H. K., & Peng C. Y., 2013	**The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures**	Pomen integritete vodje v različnih kulturah oziroma državah; definicije integritete vodje v različnih kulturah oziroma državah; konvergenca glede atributov integritete vodje: vedenje temelječe na vrednotah, konsistentnost besed in dejanj, pravičnost, upoštevanje drugih, poštenost; razlike v poudarku atributov v posamezni kulturi oziroma državi; etično vodenje.
Moorman R. H., Darnold T. C., & Priesemuth M., 2013	**Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples**	Vedenjska integriteta in moralnost; multidimenzionalna konceptualizacija integritete vodje – moralnost, konsistentnost.
Vogelgesang G. R., Leroy H., & Avolio B. J., 2013	**The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance**	Napovedna moč vedenjske integritete vodje; povezava med transparentno komunikacijo vodje, sledilčevim zaznavanjem vedenjske integritete vodje, sledilčevo zavzetostjo za delo in sledilčevo uspešnostjo; povezava med vedenjsko integriteto in avtentičnim vodenjem; transparentnost kot komponenta avtentičnega vodenja.

se nadaljuje

nadaljevanje

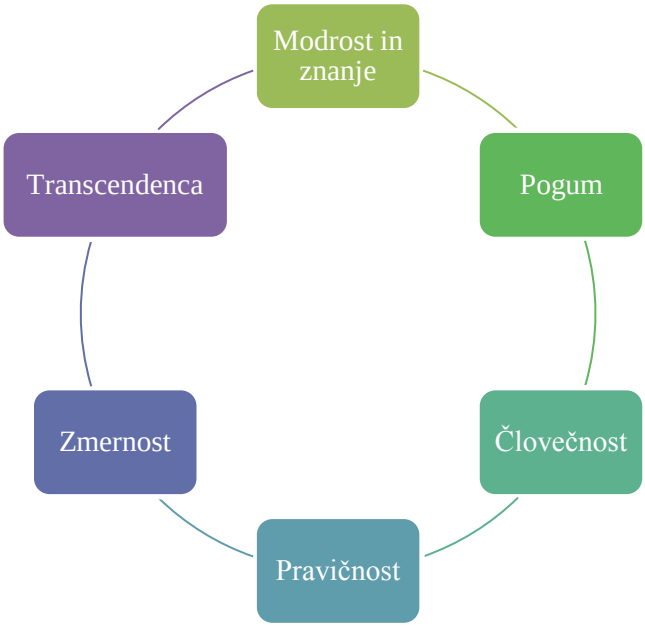
AVTOR IN LETO	MEJNO DELO – PODPORNA RAZISKAVA	PRISPEVEK RAZISKAVE
Gentry W. A., Cullen K. L., Sosik J. J., Chun J. U., Leupold C. R., & Tonidandel S., 2013	**Integrity's place among the character strengths of middle-level managers and top-level executives**	Integriteta vodje osnovana na značajskih prednostih in vrlinah; integriteta vodje kot gradnik socialnega kapitala; pomen zaupanja; moralnost in konsistentnost kot dimenziji integritete vodje; integriteta srednjih in vrhnjih managerjev; socialna inteligenca in njen vpliv na uspešnost srednjih managerjev; vpliv integritete na uspešnost managerjev.

Vir: Povzeto po T. Simons, M. Palanski & L. Treviño, Toward a broader – but still rigorous – definition of leader integrity: Commentary, 2013, str. 391-394.

2.2 Integriteta srednjih in vrhnjih managerjev

Peterson in Seligman (2004) sta opravila celovit pregled študij, ki povezujejo integriteto in druge značajske prednosti s srečo, zadovoljstvom ter zmanjšanim stresom in ugotovila, da se primerjalno zelo malo pozornosti namenja raziskavi odnosa med managerjevimi značajskimi prednostmi ter njegovo uspešnostjo. Značajske prednosti definirata kot pozitivne osebne značilnosti oziroma kvalitete, ki nakazujejo odličnost osebe in jih klasificirata pod 6 vrlin, in sicer: 1) modrost in znanje; 2) pogum; 3) človečnost; 4) pravičnost; 5) zmernost; ter 6) transcendenca. Slika 13 prikazuje klasifikacijo značajskih prednosti v sklopu 6 vrlin.

Slika 13: Klasifikacija značajskih prednosti v sklopu 6 vrlin



Vir: Povzeto po C. Peterson & M. E. P. Seligman, Character strengths and virtues: A handbook and classification, 2004, str. 29-30.

Gentry, Cullen, Sosik, Chun, Leupold in Tonidandel (2013) v svoji študiji proučujejo integriteto v povezavi z ostalimi značajskimi prednostmi in različnimi konteksti - različnimi managerskimi ravnmi. Tako želijo ponuditi vpogled v vlogo in vpliv integritete na uspešnost srednjih ter vrhnjih managerjev. Po njihovem mnenju se kontekst in zahteve delovnega mesta srednjega ter vrhnjega managerja razlikujejo. Tudi značajske prednosti so kontekstualno specifične, prav tako se njihov relativni pomen na različnih managerskih ravneh razlikuje.

V preteklosti so se raziskave osredinjale na proučevanje integritete in značajskih prednosti vrhnjih managerjev, zelo malo pozornosti se je namenjalo nivoju srednjih managerjev. Vendar je ta populacija zelo pomembna za proučevanje, saj so prav srednji managerji na direktni poti, da postanejo vrhnji managerji. Srednji managerji so ključni za uspeh vsake organizacije, saj je pravi izziv vodenja na njihovih plečih. Njihovo delo zahteva učinkovito komuniciranje, formuliranje strategij, reševanje problemov in spremljanje ter managiranje uspešnosti. Pod njihov širok razpon odgovornosti spada managiranje številnih različnih ljudi, operacij in organizacijskih zadev. Nahajajo se v položaju, kjer so odgovorni za poročanje managerjem na višji ravni in managiranje ljudi na nižjih ravneh; so nekakšni mediatorji med različnimi organizacijskimi ravnmi. Izpostavlja se tudi njihov pomen za uspešno izvedbo sprememb in implementacijo strategij, saj lahko s svojim vplivom bodisi pospešijo, bodisi zavirajo te iniciative (Gentry et al., 2013).

Vrhnji managerji se na drugi strani soočajo z nejasnostjo in kompleksnostjo v okolju ter postavljajo prioritete in razvijajo razmerja z zunanjimi deležniki. Integriteta managerja se navezuje na njegovo uspešnost, saj daje drugim občutek konsistentnosti, stalnosti in

predvidljivosti v delovnem okolju, še posebno v medosebnih interakcijah. Podrejeni običajno posvečajo veliko pozornosti managerjevi etičnosti in karakterju (Gentry et al., 2013).

Potrebno je izpostaviti, da integriteta ni edina značajska prednost, ki jo managerji potrebujejo za doseganje uspeha. Gentry et al. (2013) proučujejo relativni pomen integritete za uspešnost srednjih managerjev v primerjavi z ostalimi značajskimi prednostmi, kot so pogum, perspektiva in socialna inteligenca. Pogum vključuje sprejemanje tveganj, drznost in heroizem v situacijah, ki jih zaznamuje nevarnost, tvegane okoliščine ter konflikt; perspektiva se nanaša na akumulirano modrost, znanje, izkušnje in razsodnost; socialna inteligenca je tesno povezana s socialnimi spretnostmi in se nanaša na pravilno interpretiranje situacij, razumevanje vlog ter norm. Tako srednji managerji potrebujejo pogum, ko se ukvarjajo s konflikti, ki pogosto nastanejo pri implementaciji vizije vrhnjega managementa, ki ni osnovana na realnih predpostavkah. Perspektiva je potrebna pri uvajanju sprememb, formuliranju strategij in sistemskem razmišljanju, ki se zahteva pri zaznavanju okolja organizacije, generiranju idej ter planiranju. Socialne spretnosti in socialna inteligenca so potrebne za učinkovito vzpostavitev ter managiranje kvalitetnih odnosov z različnimi deležniki.

Gentry et al. (2013) ugotavljajo, da je prispevek socialne inteligence k uspešnosti srednjih managerjev bistveno večji od prispevka integritete. Dejansko je za uspešnost srednjih managerjev socialna inteligenca najpomembnejša komponenta izmed proučevanih značajskih prednosti. To dejstvo ne preseneča, saj morajo srednji managerji zaradi svojega položaja v organizacijski hierarhiji na dnevni bazi sodelovati z najrazličnejšimi deležniki, za kar potrebujejo socialno inteligenco. Nadalje je socialna inteligenca potrebna za vzpostavitev kvalitetnih odnosov, mrež in zavezništev, kar še dodatno potrjuje predpostavko, da srednji managerji v trenutnem položaju potrebujejo socialno inteligenco bolj kot katerokoli drugo značajsko prednost. Vidiki socialne inteligence omogočajo srednjim managerjem navigiranje skozi zapletene organizacijske politike in izgradnjo mrež, ki so potrebne za njihovo kasnejše napredovanje.

Integriteta je bistveno pomembnejši prediktor uspešnosti vrhnjih managerjev v primerjavi s srednjimi managerji. Stopnja vpliva integritete na uspešnost srednjih managerjev je majhna, povedano drugače, integriteta ni primarni kontributor k uspešnosti srednjih managerjev, v primerjavi z ostalimi značajskimi prednostmi, je pa med najpomembnejšimi kontributorji k uspešnosti vrhnjih managerjev. Ti izsledki nakazujejo na pomen konteksta pri uporabi in izkazovanju različnih značajskih prednosti (Gentry et al., 2013).

Značajske prednosti se lahko okrepijo in razvijejo skozi namerne intervencije. Zaradi povezave integritete z uspešnostjo, bi morali managerji prevzeti iniciative usmerjene v izboljšanje njihove integritete. Pri tem bi morale organizacije igrati proaktivno vlogo in vključiti socialno inteligenco ter integriteto v programe usposabljanja oziroma razvoja

srednjih managerjev in integriteto v programe usposabljanja oziroma razvoja vrhnjih managerjev (Gentry et al., 2013).

Kot ugotovljeno integriteta nima tako pomembnega mesta pri srednjih managerjih kot pri vrhnjih managerjih. Ta predpostavka pridobi na pomenu, ko se zavemo, da je uspešnost pri delu določljivka napredovanja na višje ravni organizacije. Ironično je, da lahko srednji managerji napredujejo na pozicije višjega managementa brez ozira na njihovo integriteto, saj ta za njihovo trenutno uspešnost ni pomembna. Posledično srednji managerji ne posedujejo zahtevanih značajskih prednosti, posebno integritete, da bi lahko učinkovito delovali na najvišjem nivoju organizacije, kjer je le-ta pomembna. Tako bi integriteta morala postati pomembnejši kriterij za napredovanje srednjih managerjev na višje managerske ravni, kjer je integriteta bolj indikativen element uspešnosti (Gentry et al., 2013).

2.3 Pomen integritete vodje za uspešnost sledilcev

2.3.1 Transparentnost, vedenjska integriteta vodje, zavzetost za delo in delovna uspešnost

Številni avtorji s področja vodenja razpravljajo o prednostih izhajajočih iz vedenja vodij, ki ga odlikuje integriteta, čeprav še vedno obstaja relativno malo empiričnih raziskav, ki potrjujejo to povezavo. V vodstveni literaturi se opaža pomanjkanje raziskav, ki bi proučevale kako vodje komunicirajo svojo integriteto sledilcem in kako se integriteta vodje posledično navezuje na zavzetost ter uspešnost sledilcev pri delu. Vogelgesang et al. (2013) so izvedli 3 mesečno longitudinalno študijo na vojaških kadetih, katere cilj je bil ugotoviti povezavo med vedenjsko integriteto vodje in zavzetostjo za delo posameznega sledilca ter kako se ta povezava odraža na uspešnosti.

V zadnjem desetletju so akademiki s področja vodenja prepoznali potrebo po osredotočanju na temelje pozitivnih oblik vodenja, ki spodbujajo pozitivne delovne rezultate – eden takih temeljev je integriteta (Vogelgesang et al., 2013). Znotraj okvirja teorije razvoja avtentičnega vodenja, ki so ga predlagali Avolio et al. (2004), naj bi zaznana avtentičnost in integriteta vodje napovedovala sledilčeve rezultate, kot so zaupanje, zavzetost ter uspešnost pri delu. Akademiki so tako začeli proučevati vedenjsko integriteto vodje na temelju teorije avtentičnega vodenja. Ta konstrukt pojasnjuje, kako so dejanja in besede vodje usklajene skozi čas na podlagi izkazanega vedenja vodje. Bolj kot sledilci zaznavajo usklajenost besed in dejanj vodje, bolj ga bodo dojemali kot avtentičnega. Vodje, ki uskladijo svoje besede in dejanja žanjejo pozitivne rezultate v obliki povečane zavzetosti za delo in uspešnosti (Vogelgesang et al., 2013).

Simons (2002) je definiral vedenjsko integriteto kot pripisano lastnost, ki temelji na zaznavah sledilcev. Številni raziskovalci s področja vodenja se sedaj strinjajo in prevzemajo definicijo integritete kot konsistentnosti oziroma t. i. vedenjske integritete, ki opisuje zaznano ujemanje

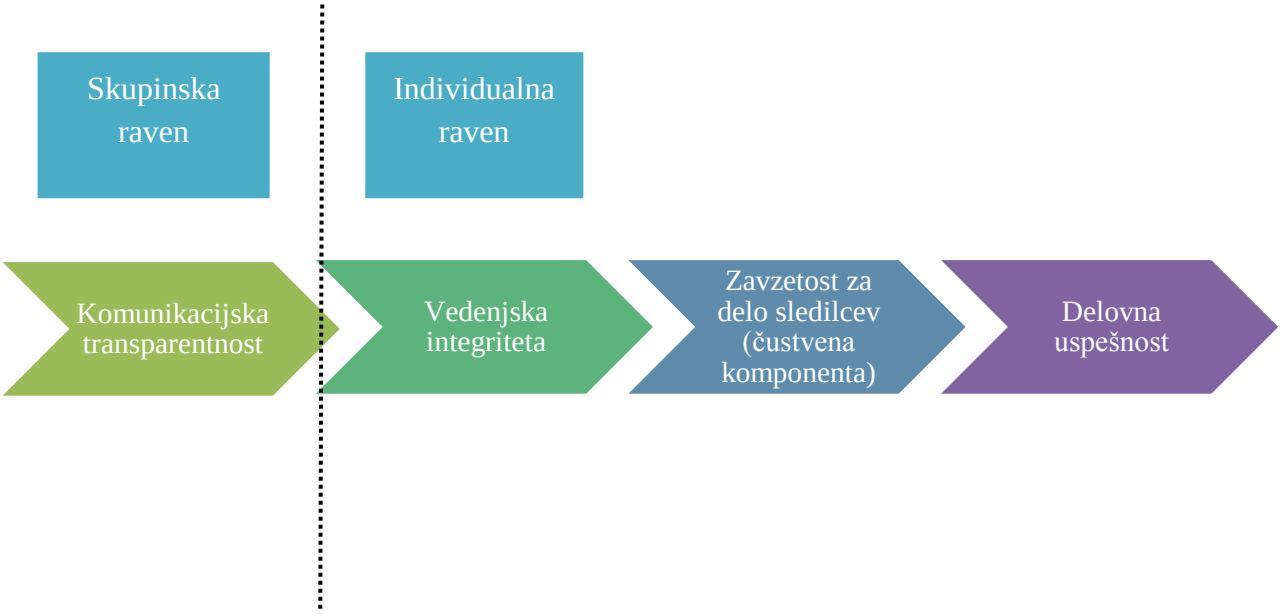
besed ter dejanj vodje. Ta konceptualizacija integritete je omogočila operacionalizacijo sledilčeve zaznave povezave med besedami in dejanji vodje ter posledično raziskovanje uspešnosti in poslovnih rezultatov. Pozitivni rezultati povezani z višjimi stopnjami vedenjske integritete vodje so bili v preteklosti dobro dokumentirani in so vključevali delovno uspešnost, organizacijsko vedenje ter organizacijsko pripadnost. Manj raziskav se je fokusiralo na predhodnike sledilčevih zaznav vedenjske integritete vodje (Vogelgesang et al., 2013).

Vogelgesang et al. (2013) navajajo 4 dimenzije teorije avtentičnega vodenja, in sicer: 1) moralno-etično perspektivo; 2) samozavedanje; 3) uravnoteženo procesiranje; in 4) transparentnost. Večina raziskav s področja avtentičnega vodenja proučuje multidimenzionalno naravo tega konstrukta, vendar so v zadnjem času opazni pozivi k proučevanju zgoraj navedenih dimenzij v izolaciji. Avtentično vodenje ima pozitivno povezavo z vedenjsko integriteto (Leroy et al., 2012), pri tem je dimenzija komunikacijske transparentnosti pomemben predhodnik zaznav vedenjske integritete vodje, zato bi se jo moralo proučevati v izolaciji (Vogelgesang et al., 2013).

Vogelgesang et al. (2013) v literaturi ugotavljajo številne različne konceptualizacije transparentnosti, ki dajajo poudarek bodisi dvosmerni komunikacijski izmenjavi, bodisi enosmerni komunikaciji, ki jo sproži pošiljatelj oziroma vodja ter sprejme sledilec. Pri prvi definiciji transparentnosti, ki je osnovana na dvosmerni komunikaciji, je pomembna zaznava sledilca, da ga vodja posluša, spremlja, daje predloge in transparentno oziroma odprto ukrepa. Ko se vodja poslužuje transparentne komunikacije, sprašuje sodelavce za informacije, upošteva predloge in se odziva na kritike, sledilci tako zaznajo ujemanje med besedami ter dejanji vodje. Raziskave so pokazale, da vodje, ki so odprti in transparentni, pridobijo znaten vpliv nad sledilci, ki se posledično identificirajo z zagovarjanimi ter dejansko izvedenimi vedenji vodje. V svoji raziskavi Vogelgesang et al. (2013) proučujejo komponento komunikacijske transparentnosti na skupinski ravni, saj lahko sledilci zaznavajo isto vedenje vodje, ne glede na to ali je le-to usmerjeno v posameznega sledilca oziroma skupino sledilcev.

Kahn (1990) definira zavzetost za delo kot motivacijsko stanje, ki odraža kako intenzivno in vztrajno se zaposleni čustveno angažirajo v svoje delovne vloge, pomembna je torej čustvena komponenta. Zavzetost torej odraža osebno povezavo posameznika z njegovo delovno vlogo in opravljanje dela zaradi osebnih oziroma intrinzičnih razlogov. Teorija avtentičnega vodenja predpostavlja, da avtentični vodje podpirajo intrinzično motivacijo za delo (Avolio & Gardner, 2005) in tako spodbujajo zavzetost za delo sledilcev (Meyer & Gagné, 2008). Slika 14 prikazuje povezavo med komunikacijsko transparentnostjo vodje, vedenjsko integriteto, zavzetostjo za delo sledilcev in delovno uspešnostjo sledilcev.

Slika 14: Povezava med komunikacijsko transparentnostjo vodje, vedenjsko integriteto, zavzetostjo za delo sledilcev in delovno uspešnostjo sledilcev



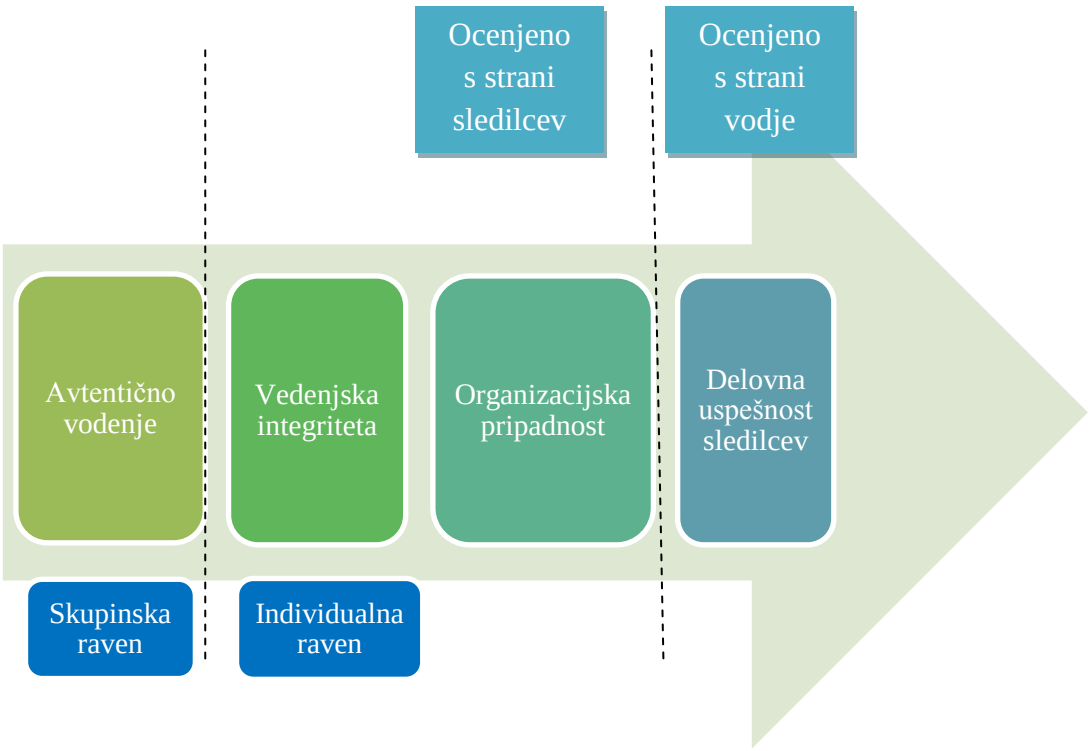
Vir: Prirejeno po G. R. Vogelgesang, H. Leroy & B. J. Avolio, The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance, 2013, str. 410.

Vogelgesang et al. (2013) ugotavljajo povezavo med zaznano komunikacijsko transparentnostjo in zavzetostjo za delo sledilcev, pri čemer vedenjska integriteta igra vlogo mediatorja. Bolj specifično, vodje, ki komunicirajo transparentno bodo zaznani kot posamezniki z večjo vedenjsko integriteto, kar bo spodbudilo zavzetost za delo sledilcev pri doseganju zastavljenih organizacijskih ciljev, s katerimi se ti sledilci tudi identificirajo. Nadalje Harter et al. (2002) definirajo zavzetost za delo sledilcev kot pomemben predhodnik delovne uspešnosti.

2.3.2 Avtentično vodenje in vedenjska integriteta

Literaratura s področja avtentičnega vodenja in vedenjske integritete izpostavlja pozitivno povezavo integritete vodje z uspešnostjo sledilcev. Kljub prekrivanju v konceptualizaciji teh dveh konstruktov, nobena raziskava ni proučila medsebojne povezave avtentičnega vodenja in vedenjske integritete pri spodbujanju uspešnosti sledilcev (Leroy et al., 2012). Leroy et al. (2012) ugotavljajo, da je avtentično vodenje predhodnik zaznav vedenjske integritete vodje, ki nadalje vpliva na organizacijsko pripadnost in delovno uspešnost sledilcev. Pri organizacijski pripadnosti gre za pozitivno emocionalno navezanost in identifikacijo zaposlenega z organizacijo. Slika 15 prikazuje model povezave avtentičnega vodenja, vedenjske integritete, organizacijske pripadnosti in delovne uspešnosti sledilcev.

Slika 15: Model povezave avtentičnega vodenja, vedenjske integritete, organizacijske pripadnosti in delovne uspešnosti sledilcev



Vir: Prirejeno po H. Leroy, M. E. Palanski & T. Simons, Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance, 2012, str. 256.

Biti zvest samemu sebi – oziroma biti avtentičen – je pomemben predpogoj stanja, ko je oseba zvesta drugim – oziroma izkazuje vedenjsko integriteto. Biti zvest samemu sebi se manifestira v konstruktu avtentičnega vodenja, biti zvest drugim pa se manifestira v konstruktu vedenjske integritete, ki se nanaša na zaznano ujemanje besed in dejanj vodje. Pretekle raziskave so ugotovile, da avtentično vodenje in vedenjska integriteta napovedujeta podobne mere delovne uspešnosti sledilcev preko podobnih teoretičnih mehanizmov. Kljub tej podobnosti gre za dva različna konstrukta. Avtentično delovanje je primarno usmerjeno navznoter in odraža ujemanje vedenja posameznika z njegovim resničnim jazom, vedenjska integriteta je primarno usmerjena navzven, saj sledilci zaznavajo ujemanje besed ter dejanj vodje (Leroy et al., 2012).

Avtentično vodenje vpliva na zaznavo vedenjske integritete vodje, posledično ta zaznava vpliva na zaupanje in identifikacijo sledilcev z vodjo ter celotno organizacijo. Integriteta vodje je še posebej pomembna v turbolentnem okolju. V kompleksnem in hitro spreminjajočem se okolju, se od vodij zahteva stabilnost, sporočanje jasnih smernic in vrednot, s katerimi se sledilci identificirajo (Leroy et al., 2012). Tudi Moorman in Grover (2009) poudarjata, da zaznana integriteta vodje služi kot vir informacij za sledilce in zmanjša negotovost v zvezi z odločitvijo za sledenje. Pretekle raziskave so že izpostavile vedenjsko integriteto vodje kot pomemben predhodnik organizacijske pripadnosti in zaupanja sledilcev v

vodjo (Palanski & Yammarino, 2011; Simons, Friedman, Liu & McLean-Parks, 2007; Simons & McLean-Parks, 2000).

Avtentično vodenje in vedenjska integriteta spodbujata identifikacijo sledilcev z organizacijo ter tako povečujeta organizacijsko pripadnost. Zaposleni, ki se osebno identificirajo z organizacijo trdo in več delajo, prevzemajo pobudo ter se prilagajajo spremembam. Treba je poudariti, da se avtentični vodje že v osnovi bolj zavedajo vrednot, ki vplivajo na njihove odločitve, tako lažje opišejo te vrednote sledilcem in poravnajo svoje besede s svojimi dejanji (Leroy et al., 2012).

2.4 Pomen integritete vodje v različnih kulturah

Martin, Keating, Resick, Szabo, Kwan in Peng (2013) raziskujejo in medsebojno primerjajo pomen integritete vodje v šestih državah, ki predstavljajo 3 kulturne skupine oziroma grozde. Med proučevanimi državami so Irska in ZDA oziroma anglo skupina, Nemčija in Avstrija oziroma germanska skupina ter Kitajska in Hong Kong oziroma azijska skupina. Vodje pridobijo zanesljivost in kredibilnost med sledilci ter drugimi ključnimi deležniki z vedenjem, ki izkazuje integriteto. Integriteta je bila na splošno prepoznana kot temeljna komponenta učinkovitega vodenja in bolj specifično kot temeljna komponenta etičnega ter globalnega vodenja. Treba je opozoriti, da je malo znanega o kulturnih faktorjih, ki zadevajo integriteto vodje (Simons, 2002).

Pomanjkanje empiričnega dela je privedlo do implicitne predpostavke, da sledilci podobno pojmujejo integriteto vodje v različnih družbah oziroma državah (Martin et al., 2013). Vendar Resick, Hanges, Dickson in Mitchelson (2006) v svoji študiji o etičnem vodenju opozarjajo na kulturno variacijo pri prepričanjih o integriteti vodje. Z uporabo podatkov iz projekta *GLOBE* (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004), ki je vključeval medkulturno primerjavo vodenja v 62 državah, so ugotovili, da obstaja precejšnja variacija pri pojmovanju konstrukta integritete vodje. Nakazuje se kritična potreba po razumevanju vedenj in karakteristik, ki so centralne pri pojmovanju konstrukta integritete vodje znotraj ter med kulturnimi mejami, saj managerji čedalje več dela opravljajo v različnih kulturnih okoljih, pri čemer kulturne norme in vrednote predstavljajo referenčni okvir tvorjenja socialnih sodb (Martin et al., 2013).

Glavnina literature s področja integritete vodje izhaja iz zahodne filozofske tradicije. S preusmeritvijo fokusa na vzhod, se opaža, da filozofije budizma, taoizma in konfucionizma vidijo integriteto kot predpogoj za vodenje drugih ljudi. Medkulturne raziskave odkrivajo, da so kulturno-vrednostni sistemi tesno povezani s prepričanji o učinkovitem vodenju in pričakovanjih povezanih z etičnim vedenjem (Martin et al., 2013). Simons (2002) ugotavlja, da etnična kultura vpliva na zaznave in odzive pri ugotovljenih neskladnostih besed ter dejanj managerjev.

2.4.1 Ugotovitve glede pojmovanja integritete znotraj posameznih držav oziroma kultur

Martin et al. (2013) v svoji študiji proučujejo in medsebojno primerjajo pojmovanje integritete vodje v različnih kulturah. Bolj specifično, študija se dotika 2 širokih raziskovalnih vprašanj, in sicer: 1) Kako managerji v šestih različnih državah pojmujejo oziroma razumejo integriteto?; ter 2) Ali obstajajo univerzalni atributi in vedenja, ki izražajo integriteto vodje v vseh kulturah oziroma ali obstajajo kulturno edinstveni atributi in vedenja? V Tabeli 3 sledijo ugotovitve študije s prikazom vrstnega reda tem, ki največ prispevajo k pojmovanju integritete vodje v posamezni državi.

Tabela 3: Ugotovitve študije Martina et al. (2013) s prikazom vrstnega reda tem, ki največ prispevajo k pojmovanju integritete vodje v posamezni državi

TEME	ZDA	IRSKA	NEMČIJA	AVSTRIJA	KITAJSKA	HONG KONG
Poštenost	2.	2.	2.	5.	6.	1.
Pravičnost	6.	7.	4.	4.	1.	1.
Konsistentnost besed in dejanj	3.	5.	4.	3.	3.	2.
Upoštevanje in spoštovanje drugih	4.	6.	6.	4.	8.	6.
Konsistentnost vrednot in vedenja	1.	1.	1.	2.	7.	
Voden s strani močne osebne moralne kode oziroma vrednot	5.	3.	3.	2.	4.	
Občutek odgovornosti do drugih			2.	1.	2.	1.
Upoštevanje pravil in predpisov			5.	7.	5.	3.

se nadaljuje

nadaljevanje

TEME	ZDA	IRSKA	NEMČIJA	AVSTRIJA	KITAJSKA	HONG KONG
Odprtost in transparentnost	5.	4.				5.
Nehierarhičnost				6.		
Nesebičnost						4.

Vir: Prirejeno po G. S. Martin, M. A. Keating, C. J. Resick, E. Szabo, H. K. Kwan & C. Y. Peng, The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures, 2013, str. 456.

Avtorji ugotavljajo, da so **ZDA** ena izmed najbolj individualističnih kultur na svetu. Pojavlja se splošna tendenca, da se na vodenje gleda kot na karakteristiko posameznika; na vodje se gleda kot na herojske figure, ki se razlikujejo od drugih ljudi. Tako so vodje z integriteto pogumni posamezniki, ki ostanejo zvesti svojim vrednotam in prepričanjem, ne glede na ceno, ki jo za to plačajo.

V **Avstriji** se opaža močan fokus na občutek odgovornosti do drugih in nehierarhičnost, kar odraža kulturno preferenco sodelovanja ter konsenza na različnih ravneh, ki je značilna za to državo. V literaturi je preferenca za kooperativno in participativno vodenje avstrijskih managerjev dobro dokumentirana (Martin et al., 2013).

Na **Kitajskem** se opaža kulturno vrednoto kolektivizma, saj se poudarja enake možnosti, pravično obravnavo vseh zaposlenih in pravično alociranje koristi ter virov s strani vodje. Prav tako se poudarja pomen transparentnosti in pretoka informacij. Vodja na Kitajskem mora spoštovati interes družbe, do katere ima obveznosti. To izhaja iz dejstva, da je kitajski etični sistem relacijski in se osredotoča na alociranje koristi organizacijskim članom ter tudi članom širše družbe. Izpostavlja se pomen filozofije konfucionizma, ki je globoko zakoreninjena v kitajski družbi in poudarja vlogo vodje kot vzornika, katerega vedenje bo opazovano ter imitirano s strani podrejenih. V **Hong Kongu** je prav tako prisoten kolektivizem, pri tem se organizacijo pojmuje kot veliko družino, vodje pa so starši, ki morajo izpolniti svojo dolžnost do ljudi znotraj in zunaj organizacije. Tudi v Hong Kongu je opaziti vpliv filozofije konfucionizma (Martin et al., 2013).

2.4.2 Primerjava pojmovanja integritete znotraj in med kulturnimi skupinami

Kulturne skupine predstavljajo dober način grupiranja družb oziroma držav, ki jih zaznamujejo podobne dominantne vrednostne orientacije. Martin et al. (2013) opažajo močno podobnost med družbeno specifičnimi temami znotraj posameznih kulturnih skupin.

ZDA in Irska, ki pripadata **anglo** kulturni skupini dajeta poudarek konsistentnosti vrednot in vedenja, poštenosti, posedovanju jasnega moralnega kompasa ter konsistentnosti besed in dejanj. Znotraj anglo skupine integriteta prebiva v moralni drži, osebnih karakteristikah in še posebej v konsistentnosti vrednot ter dejanj posameznega vodje, kar še okrepi pogled na vodenje kot karakteristiko posameznika, ki vodi z zgledom.

V **germanski** kulturni skupini, kamor spadata Nemčija in Avstrija, se pri pojmovanju integritete vodje poudarja močan vrednostni sistem, ravnanje v skladu s tem sistemom ter ravnanje vodje z drugimi oziroma njegov odnos do drugih. Prav tako je v obeh državah opaziti orientacijo k iskanju konsenza, močno kulturo dialoga in sodelovanja, poudarek na družbeni zavesti, družbeni pravičnosti ter odgovornosti vodje do svojih sledilcev.

V obeh državah, ki pripadata **azijski** kulturni skupini, torej Kitajski in Hong Kongu, opažamo dominantno orientacijo k ravnanju in odnosu vodje do drugih, kar se odraža v temah pravičnosti ter občutka odgovornosti do drugih. Tudi konsistentnost besed in dejanj je identificirana kot komponenta integritete vodje. Te ugotovitve so skladne s konfucijanskimi vrednotami recipročnosti oziroma vzajemnosti, lojalnosti, pravičnosti in skrbi za druge (Martin et al., 2013).

Kot je razvidno iz Tabele 3 so konsistentnost vrednot in vedenja, konsistentnost besed in dejanj, pravičnost, poštenost ter voden s strani močne osebne moralne kode oziroma vrednot teme, ki največ prispevajo k pojmovanju integritete vodje v različnih državah. Torej, da se posameznika označi kot vodjo z integriteto, ne zadostuje zgolj posedovanje načel in moralnih prepričanj, pomembne so različne teme (Martin et al., 2013). Tudi Bauman (2013) poudarja, da integriteta ni zgolj moralni koncept, čeprav Dimovski et al. (2013) ugotavljajo, da splošno razumevanje integritete vključuje idejo moralnega oziroma etičnega vedenja. Treba je izpostaviti, da kljub podobnim atributom in vedenjem, ki izražajo integriteto vodje v različnih državah, posamezne države pripisujejo različno težo pomenu posameznega atributa. Analize znotraj posameznih držav so pokazale kulturno specifične interpretacije vedenj in atributov, ki so ključne za pojmovanje integritete vodje (Martin et al., 2013).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA PANHYGIA

3.1 Predstavitev podjetja Panhygia

Podjetje Panhygia zahtevnim strankam nudi najvišjo kakovost čiščenja poslovnih prostorov. Že vrsto let jim zaupajo številna ugledna podjetja na celotnem območju Slovenije. Čistilni servis Panhygia zaposluje mlad in zagnan kolektiv, katerega temeljno vodilo je osebno obravnavanje strank ter njihovih želja. Poslanstvo podjetja je pomagati zahtevnim strankam pri zmanjševanju njihovih stroškov čiščenja in poskrbeti, da so njihovi prostori vedno čisti ter urejeni (Panhygia d.o.o., 2014c). Slika 16 prikazuje logotip in sedež podjetja Panhygia.

Slika 16: Logotip in sedež podjetja Panhygia

Vir: Panhygia d.o.o., Predstavitev podjetja Panhygia d.o.o., 2014d, str. 2.

Narava dela od podjetja zahteva visoko stopnjo odzivnosti, fleksibilnosti in stalne pripravljenosti, tako je temu prilagojena celotna organizacija dela ter ustrezna razdelitev kompetenc. Organizacijsko je podjetje razdeljeno na 3 poslovne enote, 2 enoti za redno dnevno čiščenje in enoto terenskih čistilcev za zahtevnejša generalna čiščenja (Panhygia d.o.o., 2014c). Čistilni servis Panhygia je zavezan k uporabi človeku in okolju prijaznih čistil. S kvaliteto izvajanja svojih storitev, z visoko ravnijo kulture medsebojnih odnosov in poslovanja ter z razvojem človeških virov gradijo dobro ime podjetja in zaupanja vrednega poslovnega partnerja. Sistem poslovanja v podjetju je usklajen z vsemi zahtevami pridobljenih certifikatov ISO 9001:2008 - Sistem vodenja kakovosti in ISO 14001:2004 - Sistem ravnanja z okoljem, ki jih dosegajo z izpolnjevanjem odgovornosti do naročnikov, hkrati sistem zadovoljuje tudi potrebe, želje ter pričakovanja, tako poslovnih partnerjev, kot tudi vseh zaposlenih (Panhygia d.o.o., 2014c). Slika 17 prikazuje ISO certifikata 9001 in 14001.

Slika 17: ISO certifikat 9001 in 14001

Vir: Panhygia d.o.o., O podjetju, 2014c.

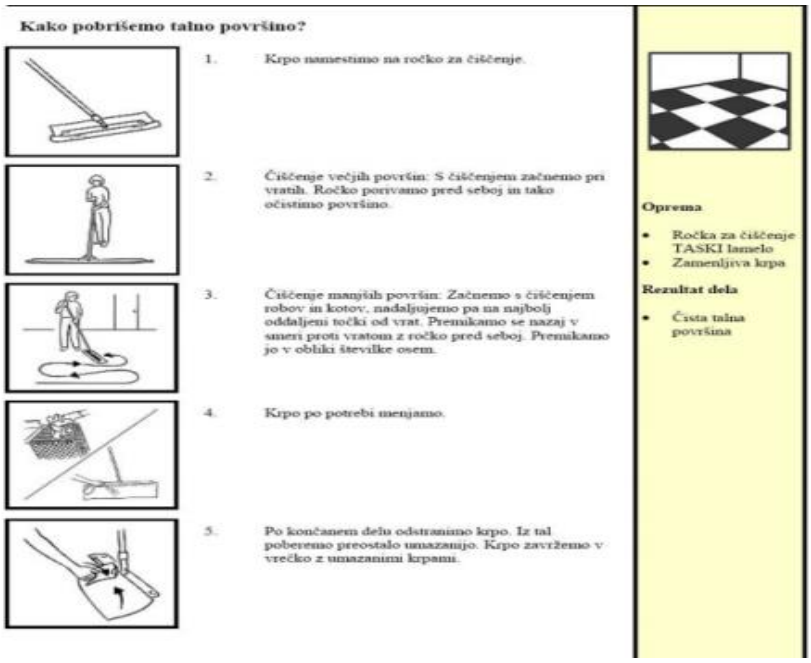
Na področju profesionalnega čiščenja se podjetja, ki ponujajo tovrstne storitve srečujejo z novimi izzivi in nalogami. Na trgu se pojavljajo novi materiali, ki zahtevajo specifično nego, poleg tega podjetja zavezujejo vedno strožji predpisi o samih postopkih čiščenja, obenem se povečujejo tudi zahteve in želje naročnikov. Tako mora biti kader ustrezno strokovno usposobljen, saj delo čistilke oziroma čistilca na terenu postaja vse bolj zahtevno; pomembno je poznavanje čistil, tehnik čiščenja in znanje upravljanja različnih strojev. V podjetju se

zavedajo, da je prihodnost le v znanju in inovacijah, zato sledijo trendom stroke na trgu, opravljajo interna ter zunanja izobraževanja in usposabljanja za kadre na vseh nivojih; s tem vedno znova vnašajo novo znanje v poslovne procese (Panhygia d.o.o., 2014c, 2014d). Slika 18 prikazuje različne stroje, ki se uporabljajo pri čiščenju, Slika 19 pa prikazuje tehniko čiščenja.

Slika 18: Različni stroji, ki se uporabljajo pri čiščenju

Vir: Panhygia d.o.o., Predstavitev podjetja Panhygia d.o.o., 2014d, str. 4.

Slika 19: Tehnika čiščenja



Kako pobrišemo talno površino?

1. Krpo namestimo na ročko za čiščenje.
2. Čiščenje večjih površin: S čiščenjem začnemo pri vratih. Ročko porivamo pred seboj in tako očistimo površino.
3. Čiščenje manjših površin: Začnemo s čiščenjem robov in kotov, nadaljujemo pa na najbolj oddaljeni točki od vrat. Premikamo se nazaj v smeri proti vratom z ročko pred seboj. Premikamo jo v obliki številke osem.
4. Krpo po potrebi menjamo.
5. Po končanem delu odstranimo krpo. Iz tal poberemo preostalo umazanijo. Krpo zavržemo v vrečko z umazanimi krpami.

Oprema

- Ročka za čiščenje TASKI lamelo
- Zamenljiva krpa

Rezultat dela

- Čista talna površina

Vir: Panhygia d.o.o., Razpršilka novic, 2014a.

Podjetje Panhygia (2014b) je kot sestavni del vodenja opredelilo in sprejelo okoljsko politiko, ki poudarja zavezo, da je ravnanje z okoljem med najvišjimi prioritetami podjetja ter omogoča doseganje najboljših rezultatov v izvajanju storitev, ob optimalni uporabi osnovnih in pomožnih surovin ter minimalni možni obremenitvi okolja. Vodstvo je zavezano k odgovornemu ravnanju in stalnemu zmanjševanju negativnih vplivov dejavnosti, preko

racionalne uporabe energentov, uporabe okolju prijaznih čistil v optimalnih količinah, ravnanja z odpadki, izpustov v kanalizacijo ter izboljševanja delovnega okolja. V skladu z zavezo vodstva in zaposlenih k varovanju okolja v podjetju izvajajo naslednje aktivnosti za nenehno izboljševanje ravnanja z okoljem:

- izpolnjevanje zakonodajnih in drugih zahtev ter okoljskih vidikov storitvene dejavnosti,
- zastavljanje realnih okoljskih ciljev, za realizacijo katerih si močno prizadevajo,
- zagotavljanje primernih in zadovoljivih virov, vključujoč usposabljanje, za doseganje trajne skladnosti z zastavljeno okoljsko politiko ter cilji,
- ocenjevanje okoljske učinkovitosti podjetja glede na postavljeno okoljsko politiko in cilje ter neprestano iskanje možnosti izboljšav,
- vzpostavljen je proces presojanja in pregledovanja sistema ravnanja z okoljem, z namenom identifikacije priložnosti za izboljšave sistema ter posledično okoljske učinkovitosti,
- spodbujanje dobaviteljev, da vzpostavijo svoj sistem ravnanja z okoljem in izpolnjujejo okoljske regulativne zahteve.

Podjetje Panhygia izvaja vsakoletno anketo o zadovoljstvu zaposlenih, s čimer želijo pridobiti povratno informacijo o delovni klimi, počutju in zadovoljstvu sodelavcev v podjetju. Podjetje vsake tri mesece pripravlja tudi interno glasilo z naslovom Razpršilka novic, ki je namenjeno obveščanju zaposlenih o ključnih novostih in informacijah, ki omogočajo doseganje zastavljenega cilja, to je zadovoljstvo naročnika (Panhygia d.o.o, 2014d). Slika 20 prikazuje uvodno številko internega glasila Razpršilka novic.

Slika 20: Uvodna številka internega glasila Razpršilka novic

Glasilo družbe Panhygia d.o.o. • številka 1 • april 2007

Razpršilka Novic

Z nami boste zasijali!!

Pozdravljeni sodelavke in sodelavci!

Pred vami je 1. številka internega glasila družbe Panhygia d.o.o. z imenom Razpršilka novic, ki je namenjena ravno Vam, draga sodelavka, dragi sodelavec. Za vas jo bomo pripravljali vsake tri mesece, z razlogom, da se bolje spoznamo, da vas obveščamo o ključnih novostih in informacijah, ki so pomembne in potrebne, da lahko skupaj dosegamo naš prvi zastavljeni cilj, ki je zadovoljstvo naročnika!

Vsi vemo, kako težko je to včasih doseči, vendar se moramo zavedati, da nam bo le s skupnimi močmi to tudi uspelo. Glede na to, da so vaša delovišča zelo različna in razkropljena na različnih regijskih

Vir: Panhygia d.o.o., Razpršilka novic, 2014a.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni del magistrskega dela je osnovan na kvalitativni raziskavi, izvedeni v podjetju Panhygia. V raziskavi sem proučeval, če sta v omenjenem podjetju prisotna konstrukta avtentičnega vodenja in integritete vodje. To povezavo sem ugotavljal na podlagi primarnih virov podatkov, in sicer uporabil sem polstrukturirani globinski intervju, ki sem ga izvedel le z direktorjem podjetja ter anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki so ga izpolnjevali vsi, se pravi direktor, vodje oddelkov in zaposleni. Omenjena merska instrumenta sem dopolnil še z neposrednim opazovanjem, saj sem se udeležil rednega tedenskega kolegija in tako dobil zaokroženo sliko. Uporabil sem metodo triangulacije, pri čemer sem proučevano problematiko opazoval z različnih zornih kotov, s tem sem izločil pristranskost in zagotovil večjo objektivnost rezultatov.

Mesec (2009b) navaja jasne korake načrtovanja raziskave. Načrtovanje poteka »zadenjsko«, to pomeni od predvidenih ugotovitev oziroma temeljne hipoteze nazaj. Tako sem pri načrtovanju kvalitativne raziskave izhajal iz problema oziroma iz vprašanja, kaj hočem ugotoviti v svojem magistrskem delu. Na podlagi tega sem ugotovil, o katerih konstruktih oziroma značilnostih moram zbirati podatke. Nadalje sem identificiral osebo, ki mi bo zagotovila te podatke in način zbiranja podatkov, to je metodo. Kot zadnjo stopnjo Mesec (2009b) navaja način analize podatkov oziroma uporabljene statistične metode. Pri zasnovi raziskovanja sem si tako pomagal z omenjenimi koraki. Kvalitativno raziskavo sem izvedel v več korakih. Tabela 4 prikazuje načrt kvalitativne raziskave.

Tabela 4: Načrt kvalitativne raziskave

I. FORMULIRANJE PROBLEMA	
I.a Opredelitev problematike magistrskega dela	
II. POJASNITEV TEORETIČNEGA OKVIRA ALI PREDRAZUMEVANJA – 1. in 2. poglavje magistrskega dela	
III. IZBOR ENOTE RAZISKOVANJA – izbira podjetja	
IV. PRIPRAVA NA FAZO ZBIRANJA EMPIRIČNEGA GRADIVA	
IV.a Oblikovanje **anketnega vprašalnika zaprtega tipa** za direktorja, vodje oddelkov in zaposlene	IV.b Oblikovanje vprašanj za **polstrukturirani globinski intervju** z direktorjem

se nadaljuje

nadaljevanje

V. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA		
V.a Izvedba **ankete** z direktorjem, vodjami oddelkov in zaposlenimi	V.b Izvedba **intervjuja** z direktorjem	V.c **Neposredno opazovanje** – udeležba na rednem tedenskem kolegiju
VI. UREJANJE GRADIVA		
VII. KVALITATIVNA ANALIZA IN INTERPRETACIJA		
VIII. POROČANJE – priporočila za vodstvo podjetja Panhygia		
IX. ZAKLJUČEK RAZISKAVE		

Vir: Prilagojeno po B. Mesec, Kvalitativno raziskovanje, 2009a, str. 15-16.

Mesec (2009a) ugotavlja, da za kvalitativno raziskavo ne velja togo zaporedje faz, nasprotno, gre za iterativen, ponavljajoč se proces, v katerem se pri vsakem naslednjem koraku vrnemo in pregledamo vse prejšnje ugotovitve, če jih novo odkritje morda ne pokaže v drugačni luči, kot smo sprva predpostavili. To pomeni, da vsaka nova ugotovitev vpliva na našo sliko o celoti, jo sproti in neprestano spreminja, dokler se ob koncu raziskave vendarle ne ustali določena sorazmerno zanesljiva slika, ki jo lahko zagovarjamo.

3.2.1 Cilji raziskave

Cilj kvalitativne raziskave je s pomočjo primarnih virov podatkov proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in integritete vodje, ugotoviti njun pomen za izbrano podjetje ter oblikovati priporočila za vodstvo podjetja, ki bodo pomagala k izboljšanju trenutnega stanja.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: Zaznana avtentičnost in integriteta vodje vodita k pozitivnim rezultatom sledilcev, kot so zaupanje, povečana zavzetost za delo ter posledično uspešnost poslovanja organizacije. Avtentično vodenje ima pozitivno povezavo z integriteto. Nadalje je integriteta determinirana kot ena ključnih vrednot avtentičnih vodij in predstavlja ključno komponento avtentičnega vodenja.

Kvalitativna raziskava je temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
2. Ali zaposleni v izbranem podjetju zaznavajo integriteto pri svojih nadrejenih?
3. Ali zaznana integriteta vodje v izbranem podjetju vodi k večji zavzetosti sledilcev za delo?

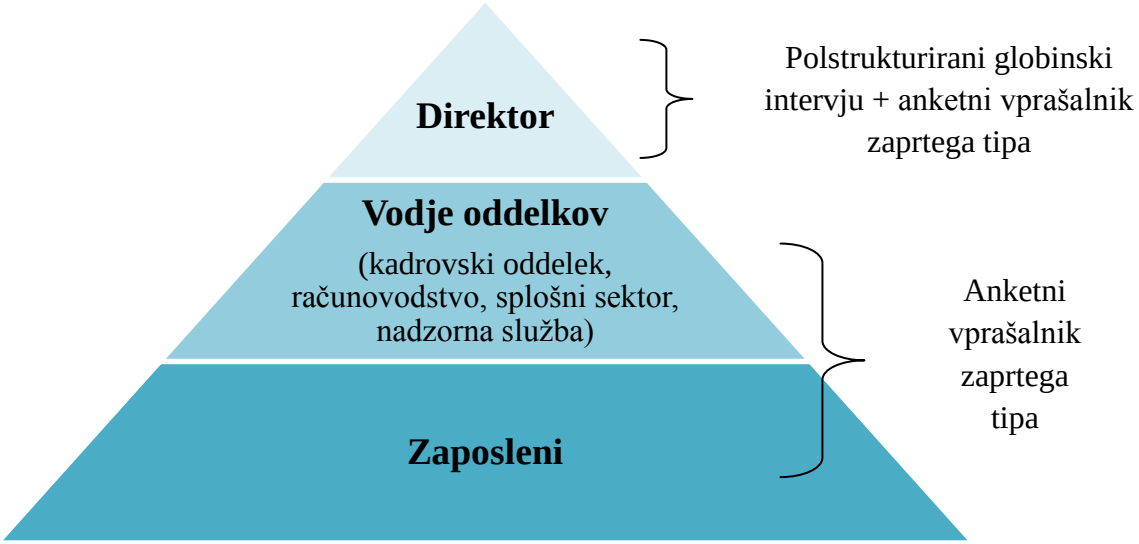
4. Ali avtentično vodenje in integriteta vodje doprinese k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja?

V okviru kvalitativne raziskave bom v nadaljevanju dela odgovoril na zgornja raziskovalna vprašanja in podal priporočila za vodstvo podjetja Panhygia.

3.2.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika in vprašanj za polstrukturirani intervju

Kvalitativno raziskavo sem izvedel na ravni celotnega podjetja Panhygia, in sicer na 3 različnih hierarhičnih ravneh. Prvo raven predstavlja direktor podjetja, drugo raven vodje oddelkov, in sicer kadrovskega oddelka, računovodstva, splošnega sektorja ter nadzorne službe, tretjo raven predstavljajo zaposleni. Na Sliki 21 so prikazani merski instrumenti, ki sem jih uporabil za posamezno hierarhično raven.

Slika 21: Merski instrumenti uporabljeni za posamezno hierarhično raven



Oblikoval sem 2 različna anketna vprašalnika, in sicer enega za direktorja, drugega za vodje ter zaposlene. Sam anketni vprašalnik je vsebinsko razdeljen na 2 dela, in sicer najprej preverjam prisotnost avtentičnega vodenja, nato še integritete vodje. Vprašalnika se razlikujeta le v tem, da direktor ocenjuje zgolj sebe glede značilnosti avtentičnega vodenja in integritete vodje, vodje ter zaposleni pa najprej ocenijo direktorja in nato še sebe, sama vprašanja so identična. V obeh vsebinskih sklopih so anketiranci svojo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami ocenili z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika sem za del, ki se nanaša na avtentično vodenje uporabil metodologijo Dimovskega et al. (2013), ki je predstavljena v strokovni monografiji Napredni management, za del, ki se nanaša na integriteto vodje pa sem uporabil metodologijo Moormana et al. (2013), ki je bila predstavljena v znanstvenem članku *Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two*

samples. Ker sta bili obe metodologiji predhodno že preizkušeni v praksi, sem izpustil testno fazo oziroma oblikovanje testnih vprašalnikov.

Z direktorjem sem opravil tudi polstrukturirani globinski intervju, ki je preverjal prisotnost obeh proučevanih konstruktov pri njem. Oba anketna vprašalnika prilagam v Prilogah 1 in 2, intervju pa se nahaja v Tabelah 5 ter 6, pod točkama 3.3.1.1 in 3.3.2.1. Anketne vprašalnike sem razdelil 27. 1. 2014, na isti dan sem opravil tudi polstrukturiran globinski intervju z direktorjem podjetja Panhygia, zaključek zbiranja podatkov je bil 7. 2. 2014.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Po končanem zbiranju anketnih vprašalnikov je bilo na vrsti analiziranje le-teh. Podjetje Panhygia v celoti zaposluje 61 ljudi, anketo je v celoti izpolnilo 25 članov kolektiva oziroma 40,98%, od tega direktor, 4 vodje oddelkov in 20 zaposlenih. V okviru oddelka nadzorna služba je zaposlenih 56 prvolinijkih sodelavcev na terenu, vendar sva se z direktorjem predhodno dogovorila, da mi lahko zagotovi sodelovanje 20 sodelavcev, kar predstavlja 35,71% zaposlenih tega oddelka. Do te omejitve je prišlo zaradi dejstva, da so ti zaposleni razmeščeni na terenu po Sloveniji. Pri grafičnem prikazu rezultatov anketnih vprašalnikov sem člane kolektiva razdelil v 3 kategorije, in sicer direktor, vodje in zaposleni. V prid tej razdelitvi govori dejstvo, da direktor preživi mnogo več časa z vodjami kot z zaposlenimi na terenu, tako ga lahko vodje natančneje ocenijo pri posameznih trditvah. Poleg tega imajo vodje visokošolsko izobrazbo, zaposleni pa srednješolsko, kar lahko povzroči različno razumevanje posameznih trditev. Poleg anketnih vprašalnikov je bilo potrebno interpretirati tudi odgovore polstrukturiranega globinskega intervjuja z direktorjem podjetja. V nadaljevanju sledi grafični prikaz rezultatov zbranih z anketnim vprašalnikom in zapis intervjuja z direktorjem.

3.3.1 Avtentično vodenje v podjetju Panhygia

3.3.1.1 Značilnosti avtentičnega vodenja direktorja

Polstrukturirani globinski intervju sem z direktorjem podjetja Panhygia opravil 27. 1. 2014. V odgovorih sem opazil veliko značilnosti avtentičnega vodje. V Tabeli 5 sledijo odgovori direktorja vezani na konstrukt avtentičnega vodenja.

Tabela 5: Polstrukturirani globinski intervju z direktorjem podjetja Panhygia vezan na konstrukt avtentičnega vodenja

VPRAŠANJE	ODGOVOR
1. Ali bi sebe označili za dobrega vodjo in katere so po vašem mnenju značilnosti dobrega vodje?	»Jaz za sebe mislim, da sem vsako leto boljši vodja, z vsako izkušnjo, ki jo pridobim, kaj pa drugi mislijo, to je pa druga stvar. Mislim, da sem dober vodja že v tem smislu, ker znam poiskati dobre sodelavce, na koncu pa jih znam motivirati in hkrati tudi kontrolirati. Dobra motivacija je ključna, pa tudi, da znaš ljudi oceniti za kaj so dobri, poiskati njihove dobre lastnosti.«
2. Menite, da ste samozavestni in optimistični? Se ti dve značilnosti vodje po vašem mnenju odražata tudi na zaposlenih? Ali razvijate ti dve komponenti tudi pri zaposlenih?	»Definitivno za sebe mislim, da sem samozavesten do neke mere, optimističen sem vedno, te lastnosti mi nikoli ne manjka. Definitivno spodbujam zaposlene, da so tudi sami samozavestni, ker edino na tak način lahko dajo več od sebe, kot pa če se obremenjujejo z nekimi nepomembnimi stvarmi. Tako mi tudi bolj zaupajo, več sem tam (v podjetju) boljše je za njih in za mene. Samozavest, brez tega ne gre, če ni samozavesten delavec, potem tudi svoje delo, ki ga opravlja ne more biti dobro delo, to je prvi pogoj in da ima nek cilj, ki ni previsoko nastavljen, ko doseže ta cilj dobi samozavest tudi on (zaposleni).«
3. Predmet proučevanja mojega magistrskega dela je avtentično vodenje. Ali bi zase lahko trdili, da vaše vodenje odraža vašo lastno identiteto oziroma, da vaše vodenje odraža vaše vrednote, prepričanja, čustva, misli?	»Vsak podjetnik da nekaj v svoje podjetje in s tem tudi odraža in hoče, da so tudi zaposleni taki kot on, mu skoraj podobni, podobno razmišljajo o zadevah.«

se nadaljuje

nadaljevanje

VPRAŠANJE	ODGOVOR
4. Ali hitro okrevate po težkih obdobjih, preizkušnjah, neuspehih, napakah oziroma ali ste se sposobni hitro prilagajati spremembam?	»Problemi in napake so zame izziv, to gledanje hočem prenesti tudi na sodelavce, da se ne izogibajo ter skrivajo napak, ampak jih čimprej povejo in na teh napakah potem skupaj delamo. Tukaj napake ne štejem za negativno, ampak za pozitivno. Spremembam se lahko prilagajaš, če zaznaš spremembo oziroma napako in se o njej takoj pogovoriš, ker če jo skrivaš, prelagaš, odlašaš, pelje v napačno smer.«
5. Ali menite, da svoje sodelavce dobro poznate? Ali prepoznate njihove individualne razlike, njihove talente in jih preoblikujete v njihove moči ter jim temu ustrezno dodelite delovne naloge?	»Jaz mislim, da jih dobro poznam. Določene profile zaposlenih smo večkrat menjali, določeni profili pa so pri nas že vse od začetka. Točno to je ključ, poskusiš v čem je določen zaposleni dober, nekdo je dober za neko stvar, drug za drugo, nekdo je dober za teren, nekdo za pisarno. Kot vodja poskušaš v timu poiskati in izkoristiti njegove prednosti – če ti to uspe si zmagal.«
6. Ali vaš odnos z zaposlenimi temelji na zaupanju? Ali imate z njimi transparentne odnose oziroma ali z njimi komunicirate transparentno? Ali jim zaupate do te mere, da jih za delo opolnomočite in so lahko samostojni ter hkrati odgovorni pri sprejemanju odločitev, opravljanju dela?	»To zaupanje mora biti med vsemi udeleženci, ki smo v podjetju, zato imamo redne tedenske kolegije, ko si drug drugemu povemo vse in hočem, da imamo o vsakem problemu o katerem debatiramo nekakšen *brainstorming*. Po nekaj letih samostojnega dela sem začel prenašati delo na management, pri tem je bil prvi cilj, da mu določim cilje in da mora sam priti do teh ciljev, hkrati pa je zanje tudi odgovoren.«
7. Ali se pred sprejetjem odločitve posvetujete z zaposlenimi in jih vprašate za njihovo mnenje ter predloge?	»Definitivno pred vsako odločitvijo oziroma pred vsakim problemom hočem, da zaposleni sami najdejo rešitev in potem se skupaj odločimo, katero rešitev bomo sprejeli.«

se nadaljuje

nadaljevanje

VPRAŠANJE	ODGOVOR
8. Ali se zavedate svojih slabosti in ali te slabosti pokažete svojim sodelavcem?	»Svojih slabosti se deloma zavedaš, ampak, da jih pokažeš... Zase lahko rečem, da nisem preveč dosleden, misli mi hitro krožijo, vendar sodelavci to že vejo in reagirajo temu ustrezno.«

Direktor je odgovore podajal zelo samozavestno, njegovi odgovori odražajo visoko stopnjo samozavesti, optimizma in zaupanja vase. Zaveda se pomena pozitivne psihologije, pozitivnega psihološkega kapitala, njegove dimenzije razvija pri sodelavcih. Posebej je izpostavil miselno prožnost in pomen prenosa le-te na sodelavce. Direktor izkazuje visoko stopnjo samozavedanja, zaveda se svojih slabosti in jih tudi pokaže drugim. Deluje v skladu s svojim resničnim jazom, vodenje odraža njegove vrednote, prepričanja, čustva, misli. Svoje sodelavce dobro pozna, se zaveda njihovih individualnih razlik in jim temu ustezno dodeli delovne naloge. Sodelavcem zaupa, jih vključuje v vse odločitve in jih tudi opolnomoči.

3.3.1.2 Predstavitev metodologije merjenja avtentičnosti

Dimovski et al. (2013) izpostavljajo pomen meritev zaznane avtentičnosti vodje, po njihovem mnenju so te pomembnejše od meritev lastne avtentičnosti, saj ima zaznana avtentičnost večji vpliv na avtentično sledenje in na rezultate z vidika zaposlenih. Iz tega razloga v nadaljevanju najprej podajam ugotovitve in interpretacijo rezultatov glede zaznane avtentičnosti direktorja skladno z metodologijo Dimovskega et al. (2013). Vprašalnik vsebuje 17 vprašanj, anketiranci določajo svojo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Tako je maksimalno možno število doseženih točk 85.

Dimovski et al. (2013) klasificirajo rezultate oziroma zbrane točke v 4 kategorije, in sicer:

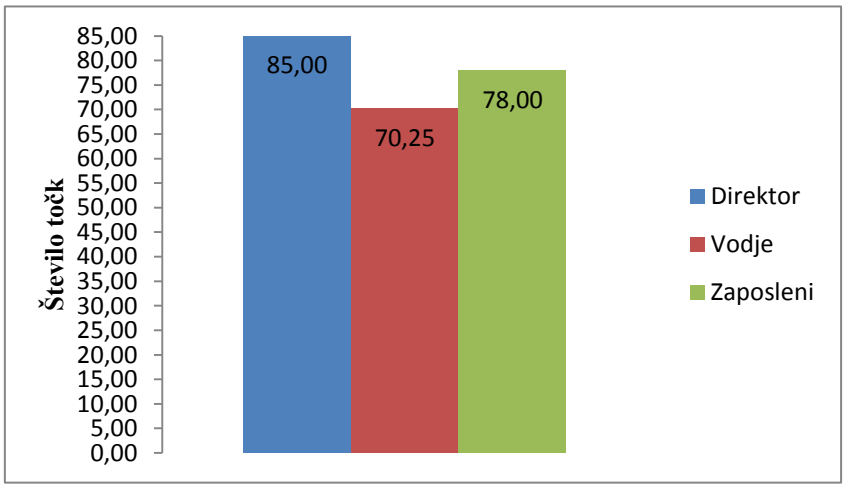
- 76 točk ali več - posameznik (vodja ali sledilec) je zelo avtentična oseba
- 60 - 75 točk - še vedno zelo zadovoljiva stopnja avtentičnosti, z veliko možnosti, da v prihodnosti oseba postane zelo avtentična
- 43 - 59 točk – posameznik je povprečno avtentičen
- 42 točk ali manj – posameznik ima resnične težave z avtentičnim vedenjem.

3.3.1.3 Zaznana avtentičnost direktorja

Zaposleni in vodje so v obdobju od 27. 1. 2014 do 7. 2. 2014 izpolnjevali anketne vprašalnike zaprtega tipa, kjer so v prvem delu ocenjevali avtentičnost direktorja. Tu gre za meritev zaznane avtentičnosti, katere pomen izpostavljajo Dimovski et al. (2013). Na Sliki 22

prikazujem povprečno število točk, vezano na zaznano avtentičnost direktorja, dodeljeno s strani vodij in zaposlenih, merjeno skladno z metodologijo merjenja avtentičnosti Dimovskega et al. (2013).

Slika 22: Povprečno število točk vezano na zaznano avtentičnost direktorja, dodeljeno s strani vodij in zaposlenih

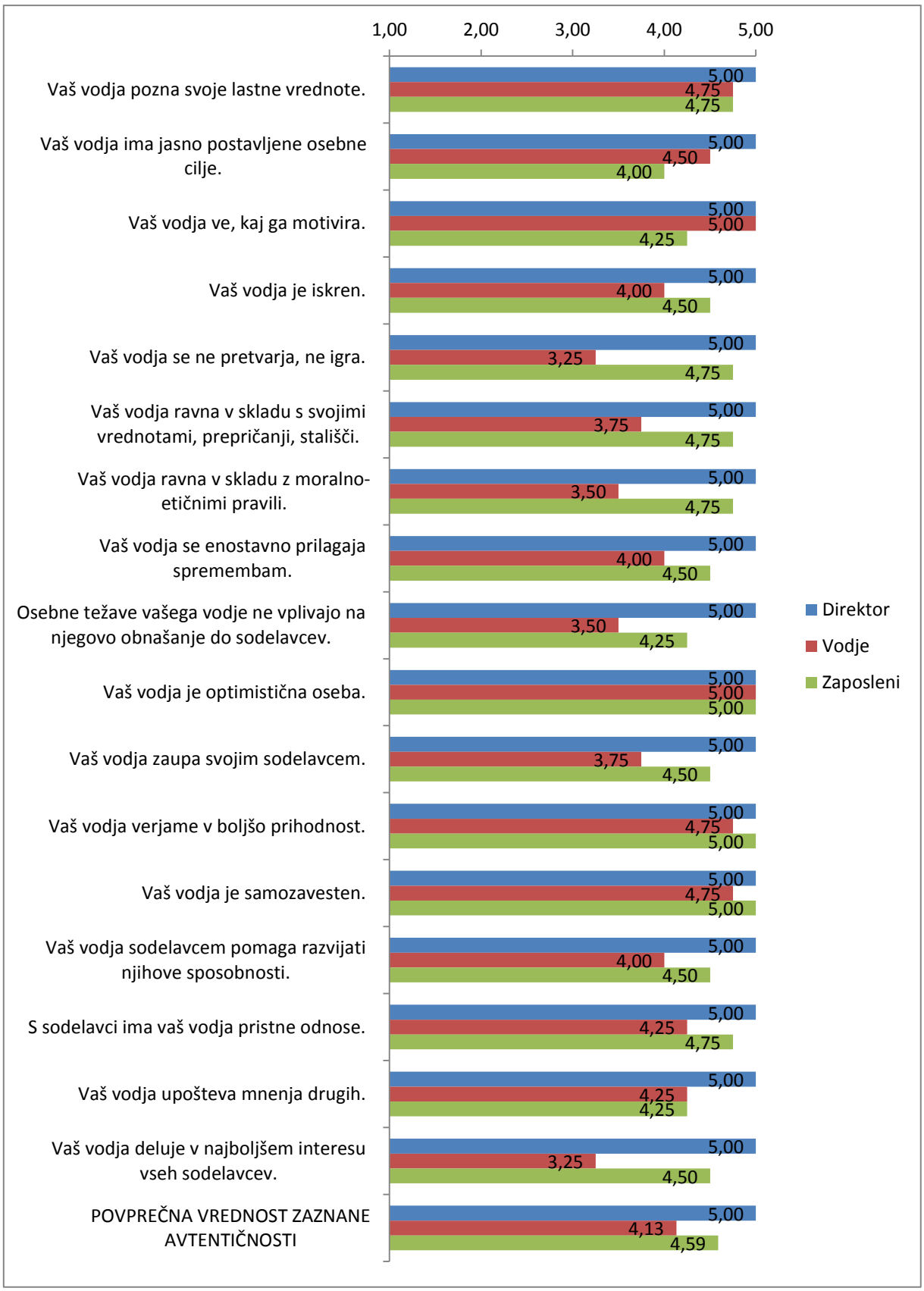


Vir: Povzeto po Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 123-126.

Iz Slike 22 je razvidno, da so vodje uvrstili direktorja v drugo kategorijo, se pravi menijo, da izraža zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, zaposleni so ga uvrstili v prvo kategorijo, po njihovem mnenju je direktor zelo avtentična oseba. Točke izražajo povprečje vsote točk 4 vodij in 20 zaposlenih. Za primerjavo sem Sliki 22 dodal tudi lastno avtentičnost direktorja, opazimo lahko, da si je direktor podal najvišjo oceno 5 pri vsaki trditvi in tako dosegel maksimalno možno število točk, to je 85.

Na Sliki 23 podajam bolj natančno razčlenitev in povprečne vrednosti ocen vodij ter zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na zaznano avtentičnost direktorja. Za primerjavo dodajam tudi lastno avtentičnost direktorja.

Slika 23: Povprečne vrednosti ocen vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na zaznano avtentičnost direktorja

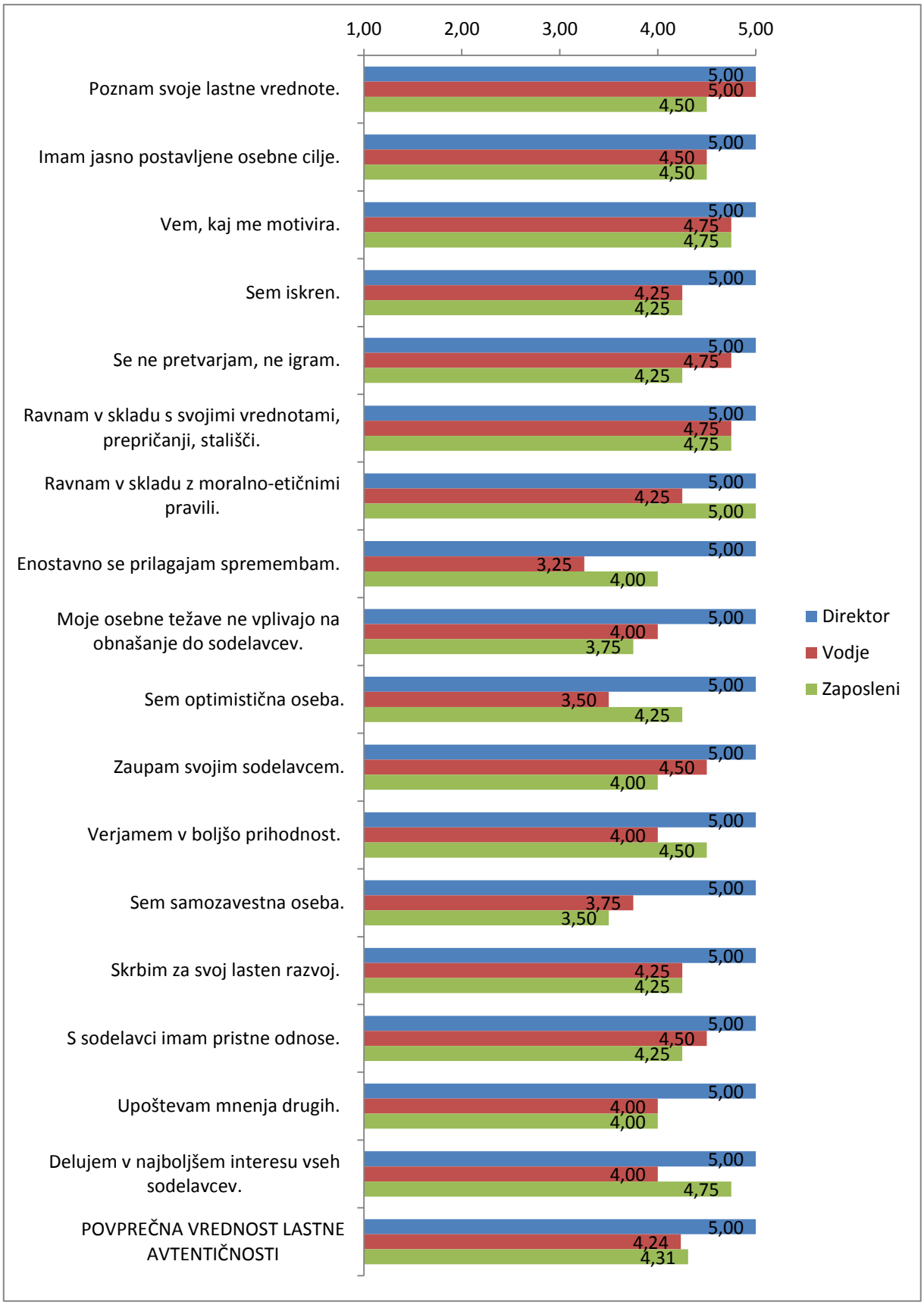


Iz Slike 23 je razvidno, da je direktor s strani vodij in zaposlenih zaznan kot zelo avtentičen vodja, kar kaže visoka povprečna ocena 4,13 s strani vodij oziroma 4,59 s strani zaposlenih. Najvišje ocene je prejel za trditve, ki se nanašajo na samozavest, optimizem in pozitiven pogled na prihodnost, kar so vse značilnosti avtentičnega vodje. Slabše je bil ocenjen pri trditvah, da deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev, se ne pretvarja, ne igra, ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili in osebne težave vašega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev, vendar je treba izpostaviti, da je slabše ocene prejel le s strani vodij. Morda gre to razliko v ocenah pripisati dejstvu, da je direktor z vodjami v stiku vsak dan in ga lahko le-ti natančneje ocenijo pri posameznih trditvah.

3.3.1.4 Lastna avtentičnost direktorja, vodij oddelkov in zaposlenih

Pod to točko sem preveril lastno avtentičnost direktorja, vodij in zaposlenih ter ugotavljal kakšno stopnjo avtentičnosti pripisujejo sami sebi. Direktor, vodje in zaposleni so anketne vprašalnike zaprtega tipa izpolnjevali v obdobju od 27. 1. 2014 do 7. 2. 2014. Na Sliki 24 prikazujem povprečne vrednosti ocen direktorja, vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na lastno avtentičnost.

Slika 24: Povprečne vrednosti ocen direktorja, vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na lastno avtentičnost



Iz Slike 24 je razvidno, da direktor, vodje in zaposleni sami sebe zaznavajo kot zelo avtentične, saj so povprečne ocene 5.00, 4.24 ter 4.31. Najvišje ocene so si dodelili pri trditvah, ki se nanašajo na poznavanje svojih lastnih vrednot, ravnanje v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči in poznavanje faktorjev, ki vplivajo na motivacijo. Slabše ocene so si dodelili pri trditvah, ki se nanašajo na samozavest, optimizem in prožnost.

3.3.2 Integriteta vodje v podjetju Panhygia

3.3.2.1 Značilnosti integritete direktorja

Polstrukturirani globinski intervju sem z direktorjem podjetja Panhygia opravil 27. 1. 2014. V odgovorih sem opazil veliko značilnosti, ki definirajo integriteto. V Tabeli 6 sledijo odgovori direktorja vezani na omenjeni konstrukt.

Tabela 6: Polstrukturirani globinski intervju z direktorjem podjetja Panhygia vezan na konstrukt integritete vodje

VPRAŠANJE	ODGOVOR
1. Kako bi vi opredelili integriteto?	»To je v bistvu, da nekdo stoji za svojimi dejanji, kar rečeš, da v tem smislu potem tudi pelješ politiko podjetja; za vsako stvar, ki jo zagovarjaš, potem za njo tudi stojiš.«
2. Ali je po vašem mnenju integriteta pomembna značilnost vodje?	»Ja, sigurno, to mora imeti vsak vodja, če nekaj reče, mora to stvar tudi izpeljati, biti dosleden pri tem. Ravno to mi včasih manjka, pa ne namenoma, ampak zato ker nisem dosleden.«
3. Katera vedenja in osebne značilnosti povezujete z integriteto vodje?	»Kot prvo mora biti pošten do vseh udeležencev okoli sebe, do podrejenih, nadrejenih. Vodja mora imeti občutek za ljudi in biti zanesljiv.«

se nadaljuje

nadaljevanje

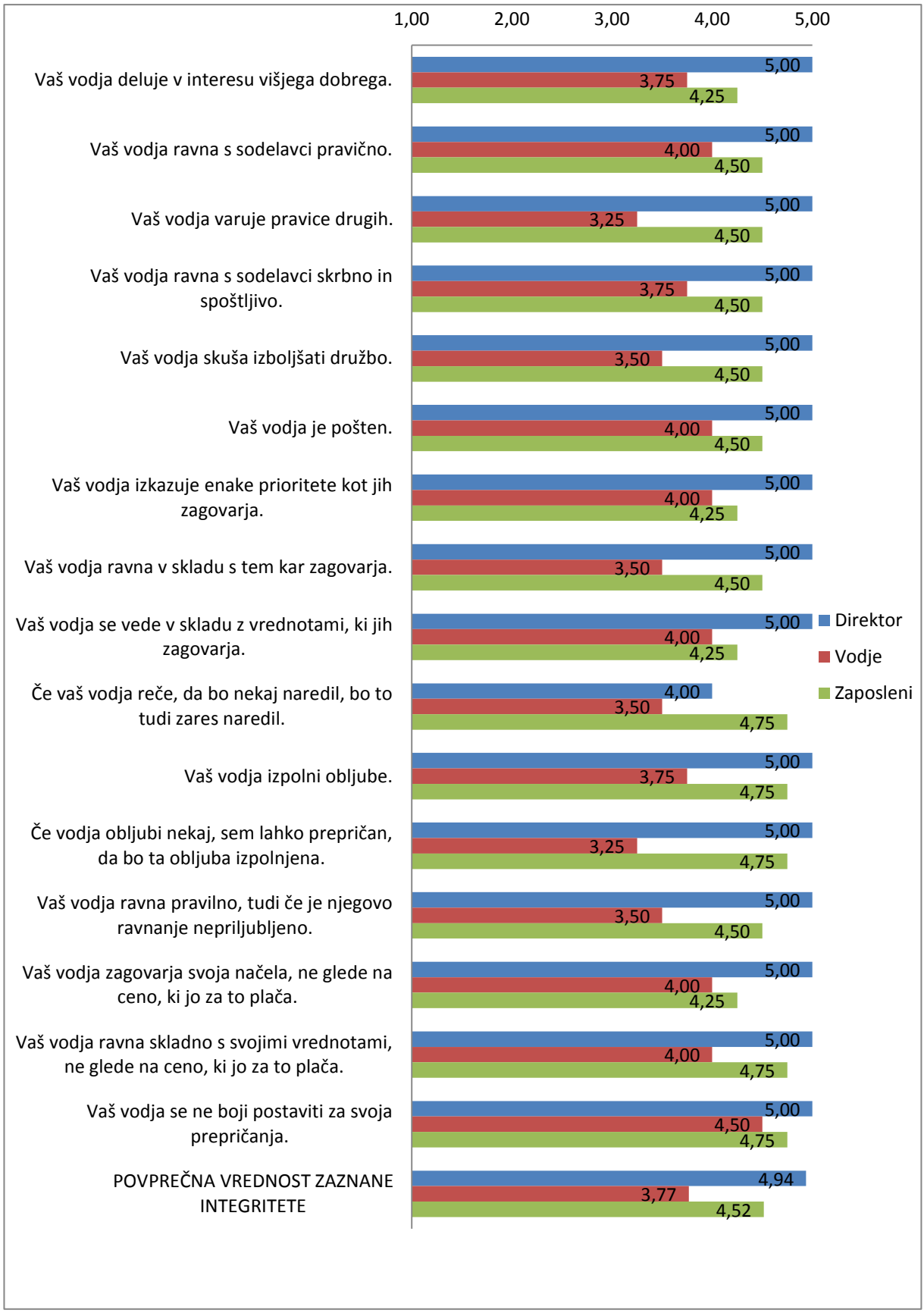
VPRAŠANJE	ODGOVOR
4. Prosim opišite situacijo, kjer menite, da je vodja izkazal integriteto.	»Podjetnik v okolici Velenja, ki je naredil most. Nek podjetnik, gradbinec Muminovič, podjetje Primata, je doniral 35 metrski most čez reko Pako, ker občina Velenje ni imela sredstev. Ves čas je trdil, da se most da narediti za veliko manj denarja, občinske predračunske vrednosti so bile okrog 2, 3 milijone evrov, on ga je na koncu naredil za okrog 600 tisoč evrov in s tem dokazal, da se da z manjšim denarjem tudi nekaj narediti. S tem je pomagal kraju, njegovemu razvoju. Spoštujem njegov pogum. Sama investicija je bila tudi izredno pregledna in poštena.«
5. Ali po vašem mnenju integriteta prispeva k pozitivnim rezultatom dela?	»Definitivno, če zaposleni vidijo, da ima vodja značilnosti povezane z integriteto, mu lažje sledijo, trdo delajo, mu bolj zaupajo in če zaupajo so potem tudi na neki varni strani, ker vidijo, da če sami kaj uspejo narediti, so dobro nagrajeni. To se odraža na dolgi rok, na kratek rok je mogoče trdo in ne izgleda vse pozitivno, ampak na koncu pa na dolgi rok menim to pripomore k stabilnosti in uspešnosti podjetja.«

Direktor je integriteto opredelil kot konsistentnost med besedami in dejanji, kar je skladno s teorijo t.i. vedenjske integritete. Nadalje je izpostavil integriteto kot pomembno značilnost vodje in izpostavil pomen poštenosti, občutka za ljudi ter zanesljivosti. Poudaril je tudi prispevek integritete k ustvarjanju zaupanja in posledično k uspešnosti ter stabilnosti podjetja.

3.3.2.2 Zaznana integriteta direktorja

Zaposleni in vodje so v obdobju od 27. 1. 2014 do 7. 2. 2014 izpolnjevali anketne vprašalnike zaprtega tipa, kjer so v prvem delu ocenjevali zaznano integriteto direktorja. Na Sliki 25 prikazujem povprečne vrednosti ocen vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na zaznano integriteto direktorja. Za primerjavo dodajam tudi lastno integriteto direktorja.

Slika 25: Povprečne vrednosti ocen vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na zaznano integriteto direktorja

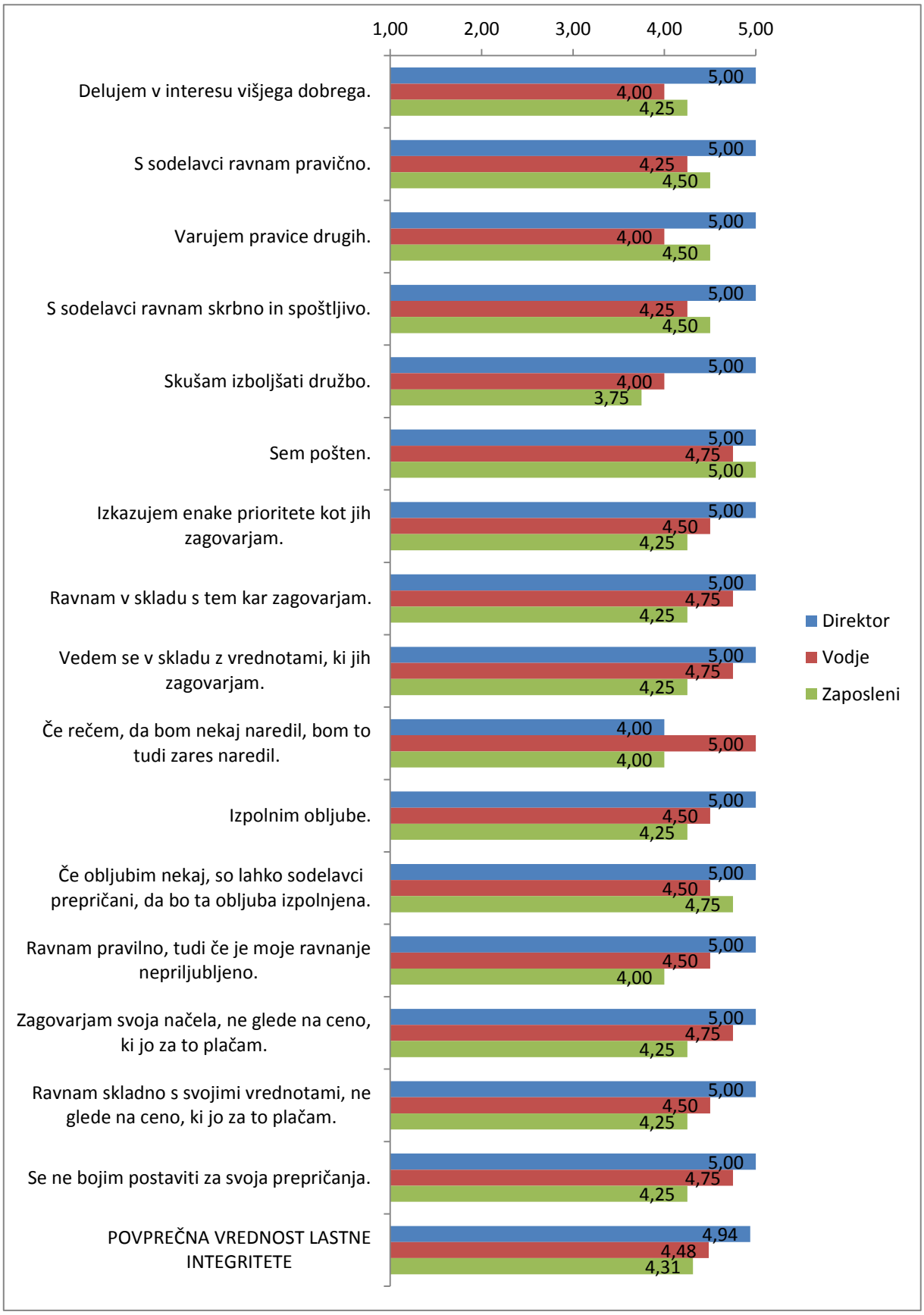


Iz Slike 25 je razvidno, da direktor po mnenju vodij dosega zadovoljivo stopnjo integritete, s povprečno oceno 3.77, s strani zaposlenih je zaznan kot vodja z visoko stopnjo integritete, kar kaže visoka povprečna ocena 4,52. Najvišje ocene je prejel za trditve glede pravičnega ravnanja s sodelavci, poštenosti in vztrajanja pri svojih prepričanjih. Najslabše ocene je prejel za trditve glede varovanja pravic drugih in izpolnjevanja obljub, vendar zopet le s strani vodij. Direktor je v intervjuju tudi sam zase izpostavil, da je nedosleden. Povprečne ocene za posamezno trditev so bile s strani vodij nižje.

3.3.2.3 Lastna integriteta direktorja, vodij oddelkov in zaposlenih

Predmet proučevanja magistrskega dela je integriteta vodje, vendar sem poleg zaznane integritete vodje oziroma direktorja preveril še zaznavanje lastne integritete direktorja, vodij in zaposlenih. Direktor, vodje in zaposleni so anketne vprašalnike zaprtega tipa izpolnjevali v obdobju od 27. 1. 2014 do 7. 2. 2014. Na Sliki 26 prikazujem povprečne vrednosti ocen direktorja, vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na lastno integriteto.

Slika 26: Povprečne vrednosti ocen direktorja, vodij in zaposlenih po posameznih trditvah, ki se nanašajo na lastno integriteto



Iz Slike 26 je razvidno, da direktor, vodje in zaposleni sami sebe zaznavajo kot posameznike z visoko stopnjo integritete, saj so povprečne ocene 4.94, 4.48 ter 4.31. Najvišje ocene so si dodelili pri trditvah glede poštenosti, izpolnjevanja obljub in vztrajanja pri svojih prepričanjih. Najslabšo oceno so si dodelili pri trditvi, da skušajo izboljšati družbo.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila za vodstvo podjetja Panhygia

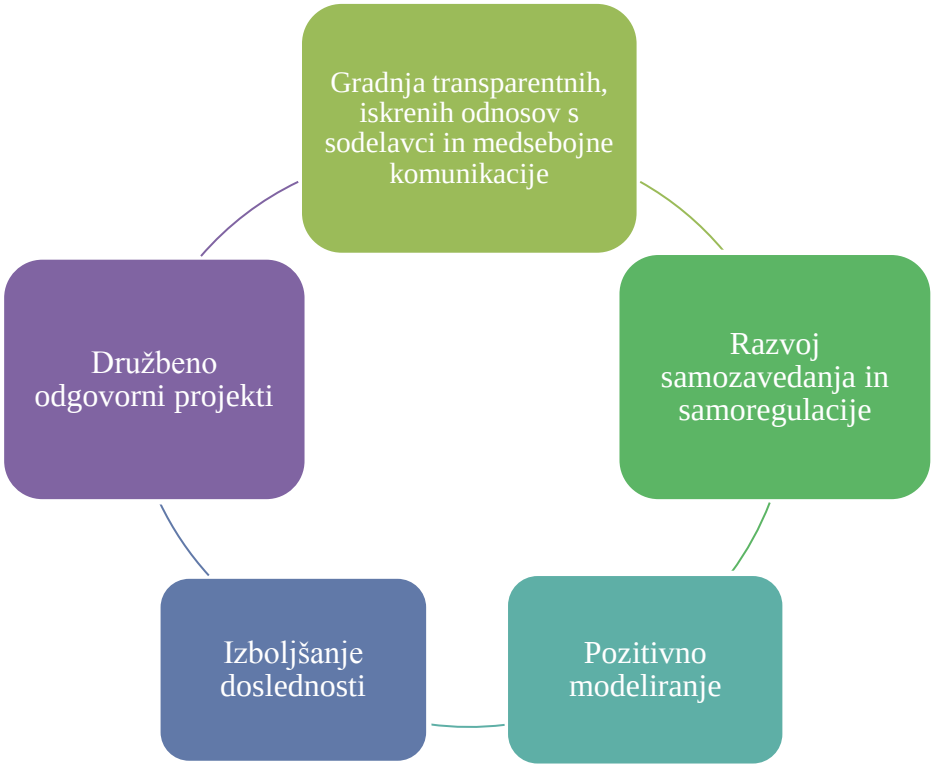
Rezultati anketnih vprašalnikov kažejo, da je direktor podjetja Panhygia zaznan kot avtentični vodja. Po metodologiji Dimovskega et al. (2013) so ga vodje uvrstili v drugo kategorijo, se pravi menijo, da izraža zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, zaposleni so ga uvrstili v prvo kategorijo, po njihovem mnenju je direktor zelo avtentična oseba. Tudi povprečna vrednost avtentičnosti potrjuje to dejstvo, saj je s strani vodij znašala 4.13, s strani zaposlenih pa 4.59. Na podlagi slabše ocenjenih trditev bom oblikoval priporočila za vodstvo podjetja, ki bodo izboljšala slabše ocenjena področja.

Direktor je bil slabše ocenjen pri trditvah, da deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev, se ne pretvarja, ne igra, ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili in osebne težave vašega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev, vendar je treba izpostaviti, da je slabše ocene prejel le s strani vodij. Tako bi direktorju predlagal, da še bolj gradi na transparentnih, iskrenih odnosih s sodelavci in medsebojni komunikaciji ter še naprej spoznava samega sebe, razvija samozavedanje in samoregulacijo. Tako se bodo zaposleni lahko identificirali z njim in bodo bolj razumeli njegovo delovanje ter odločitve. Zaposleni so si slabše ocene dodelili pri trditvah, ki se nanašajo na samozavest, optimizem in prožnost. Ker si je direktor pri teh trditvah podelil maksimalne ocene, predlagam, da še bolj deluje na svoji vlogi pozitivnega zgleda in preko pozitivnega modeliranja razvija te komponente pozitivnega psihološkega kapitala pri zaposlenih ter omogoči, da se le-ti razvijejo v avtentične sledilce.

Rezultati anketnih vprašalnikov s področja integritete vodje nakazujejo, da je direktor s strani vodij zaznan kot vodja z zadovoljivo stopnjo integritete, kar kaže povprečna vrednost integritete 3.77, s strani zaposlenih pa je zaznan kot vodja z visoko stopnjo integritete, kar kaže visoka povprečna ocena 4,52. Pri integriteti vodje je direktor dosegel slabše rezultate kot pri avtentičnem vodenju, predvsem s strani vodij.

Najslabše ocene je direktor prejel za trditve glede varovanja pravic drugih in izpolnjevanja obljub, vendar zopet le s strani vodij. Direktorju svetujem, da izboljša svojo doslednost, kar je v intervjuju tudi sam izpostavil kot svojo šibko točko. Tako bo zaznan kot bolj zanesljiv, vodje in zaposleni ga bodo dojeli kot osebo, ki izpolni obljube ter mu posledično bolj zaupali, kar bo privedlo k večji stabilnosti odnosov in podjetja. Zaposleni so si slabšo oceno dodelili pri trditvi, da skušajo izboljšati družbo, pri tej trditvi je bil slabše ocenjen tudi direktor. Tako bi jim predlagal, da se lotijo družbeno odgovornih projektov in aktivnosti ter tako skušajo prispevati k razvoju družbe. Pri tem je ključna podpora direktorja, ki bo s tem dobil priložnost, da si izboljša oceno pri tej trditvi. Slika 27 prikazuje priporočila za vodstvo podjetja Panhygia.

Slika 27: Priporočila za vodstvo podjetja Panhygia



Magistrsko delo ima določene vsebinske, časovne in metodološke omejitve. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo sekundarnih virov v teoretičnem delu o avtentičnem vodenju in integriteti vodje, vendar sem te omejitve presegel z uporabo številne različne literature ter virov. Časovne omejitve se nanašajo na čas izvedbe kvalitativne raziskave, ki je potekala od 27. 1. 2014 do 7. 2. 2014. Med metodološkimi omejitvami lahko navedem izbran metodološki okvir kvalitativne raziskave in možen subjektiven pogled direktorja, vodij ter zaposlenih na proučevane konstrukte. Metodološko omejitev lahko predstavlja tudi število sodelujočih zaposlenih v anketi. Navedene omejitve sem presegel z uporabo metode triangulacije, tako sem proučevano problematiko opazoval z različnih zornih kotov, s tem izločil pristranskost in zagotovil večjo objektivnost, zanesljivost ter veljavnost rezultatov.

SKLEP

Turbulentno poslovno okolje, polno izzivov in hitrih sprememb, s katerimi se organizacije soočajo v današnjih časih, od njih zahteva prenovljen fokus na pojmovanju pristnega vodenja. Ti izzivi narekujejo potrebo po obnovi zaupanja, upanja in optimizma, organizacije morajo razvijati pozitivni psihološki kapital svojih zaposlenih. Poleg tega so številna neetična ravnanja vodij spodbudila nezaupanje ljudi v vodje in iskanje vodij, ki bi podpirali rast ter razvoj organizacij, z drugimi besedami, iskanje vodij z integriteto. Kot odgovor na vse to, se je pojavil nov tip vodenja, to je avtentično vodenje.

Potrebujemo vodje, ki se globoko zavedajo svojega načina mišljenja, obnašanja, z zaposlenimi razvijajo zaupanje in pristne povezave ter vodijo z namenom, vrednotami, integriteto. Konstrukt integritete je močno povezan s konstruktom avtentičnega vodenja. Biti zvest samemu sebi – oziroma biti avtentičen – je pomemben predpogoj stanja, ko je oseba zvesta drugim – oziroma izkazuje vedenjsko integriteto. Integriteta je definirana kot moralna celovitost, konsistentnost med besedami in dejanji, konsistentno vedenje v težkih situacijah, biti zvest samemu sebi, ob upoštevanju tako etike kot morale. Bolj kot sledilci zaznavajo ujemanje med besedami in dejanji vodje, bolj ga bodo dojemali kot avtentičnega vodjo. V končni stopnji zaznana avtentičnost in integriteta vodje napovedujeta sledilčeve rezultate, kot so zaupanje, zavzetost ter uspešnost pri delu, kar vpliva na uspešnost in stabilnost organizacije. Treba je poudariti, da najbolj etične organizacije na svetu sistematično dosegajo večji donos glede na vložena sredstva.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in integritete vodje, prikazati povezavo med njima ter njun pomen za izbrano podjetje. Magistrsko delo je vsebinsko razdeljeno na **teoretični in empirično-raziskovalni del**. Teoretični del vsebuje dve poglavji, empirično-raziskovalni del pa eno.

V **prvem poglavju** teoretičnega dela sem proučeval konstrukt avtentičnega vodenja, kjer sem najprej opredelil funkcijo vodenja, konstrukt avtentičnega vodenja, njegove elemente, prvo poglavje sem zaključil z napredno prakso avtentičnih vodij. V **drugem poglavju** je sledilo proučevanje konstrukta integritete vodje, kjer sem najprej opredelil integriteto vodje, nato raziskal integriteto srednjih in vrhnjih managerjev, pomen integritete vodje za uspešnost sledilcev ter pomen integritete vodje v različnih kulturah. V teoretičnem delu sem uporabil metodo deskripcije, ki pojave opisuje, opazuje, primerja, analizira in ustvarja sklepe na podlagi povezav. Uporabil sem tudi metodo komparacije, s pomočjo katere sem primerjal, analiziral in proučeval ugotovitve posameznih avtorjev. Gradivo za teoretični del magistrskega dela predstavljajo sekundarni viri podatkov, predvsem tuja znanstvena literatura s področja avtentičnega vodenja in integritete vodij. Poudarek je predvsem na tujih znanstvenih člankih.

Magistrsko delo sem v **tretjem, empično-raziskovalnem poglavju** zaključil s kvalitativno raziskavo na primeru podjetja Panhygia, v sklopu katere sem proučeval prisotnost konstruktov avtentičnega vodenja in integritete vodje v izbranem podjetju. V tem poglavju sem najprej predstavil podjetje Panhygia, nato prešel na zasnovo raziskovanja in metodologijo, čemur je sledila analiza ter interpretacija podatkov zbranih z anketnimi vprašalniki zaprtega tipa in polstrukturiranim globinskim intervjujem. Na podlagi ugotovljenega sem oblikoval priporočila za vodstvo izbranega podjetja.

Raziskovalni del magistrskega dela je osnovan na kvalitativni raziskavi, izvedeni v podjetju Panhygia. Uporabil sem primarne vire podatkov, in sicer polstrukturirani globinski intervju, ki sem ga izvedel le z direktorjem podjetja ter anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki so ga

izpolnjevali vsi, se pravi direktor, vodje oddelkov in zaposleni. Za merjenje avtentičnosti sem uporabil metodologijo Dimovskega et al. (2013). Omenjena merska instrumenta sem dopolnil še z neposrednim opazovanjem, saj sem se udeležil rednega tedenskega kolegija in tako dobil zaokroženo sliko. Uporabil sem metodo triangulacije, pri čemer sem proučevano problematiko opazoval z različnih zornih kotov, s tem sem izločil pristranskost in zagotovil večjo objektivnost rezultatov. Kvalitativno raziskavo sem izvedel z namenom primerjave teoretičnega dela z empiričnim, na podlagi ugotovitev pa sem oblikoval priporočila za vodstvo izbranega podjetja.

V magistrskem delu sem **izpolnil** zastavljeni **osnovni cilj** in iz njega izhajajoče **pomožne cilje** ter potrdil **temeljno tezo**, ki pravi, da zaznana avtentičnost in integriteta vodje vodita k pozitivnim rezultatom sledilcev, kot so zaupanje, povečana zavzetost za delo ter posledično uspešnost poslovanja organizacije. Avtentično vodenje ima pozitivno povezavo z integriteto. Nadalje je integriteta determinirana kot ena ključnih vrednot avtentičnih vodij in predstavlja ključno komponento avtentičnega vodenja. Skozi ugotovitve teoretičnega in empirično-raziskovalnega dela, sem odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja. Tako sem ugotovil, da je v podjetju Panhygia prisotno avtentično vodenje; da zaposleni zaznavajo integriteto pri svojemu nadrejenemu oziroma pri svojemu direktorju; da zaznana integriteta vodje oziroma direktorja vodi k večji zavzetosti sledilcev za delo; in da avtentično vodenje ter integriteta vodje oziroma direktorja doprinese k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja.

Magistrsko delo ima določene vsebinske, časovne in metodološke omejitve. Omenjene omejitve sem presegel z uporabo številne različne literature in virov ter z uporabo metode triangulacije. Tako sem proučevano problematiko opazoval z različnih zornih kotov, s tem izločil pristranskost in zagotovil večjo objektivnost, zanesljivost ter veljavnost rezultatov.

LITERATURA IN VIRI

1. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315-338.

2. 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 leader's impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823.

3. Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumba, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance* (working paper). Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.

4. Bauman, D. C. (2013). Leadership and the three faces of integrity. *The Leadership Quarterly*, *24*(3), 414-426.

5. Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, *4*, 353–365.

6. Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, *32*(2), 4–17.

7. Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. *Educational Management and Administration*, *25*(2), 117–132.

8. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee involvement in Creative Tasks in the workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, *22*(3), 250-260.

9. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(3), 227-240.

10. 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.

11. Černe, M. (2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

12. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.

13. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.

14. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

15. Dimovski, V., Uhan, M., Penger, S., & Peterlin, J. (2013). Misija (ne)mogoče: integriteta v poslu. *MQ: Revija Združenja Manager*, *25*, 12-14.

16. Dunn, C. P. (2009). Integrity matters. *International Journal of Leadership Studies*, 5, 102–125.

17. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, *18*(2), 121–144.

18. Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, *7*(4), 463-479.

19. 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.

20. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *22*(6), 1120–1145.

21. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, *20*(1), 466–482.

22. Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, *21*(6), 922–958.

23. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, *33*(3), 270-281.

24. Gentry, W. A., Cullen, K. L., Sosik, J. J., Chun, J. U., Leupold, C. R., & Tonidandel, S. (2013). Integrity's place among the character strengths of middle-level managers and top-level executives. *The Leadership Quarterly*, *24*(3), 395-404.

25. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

26. George, B. (2008). *World Business Forum*, New York, 23.-24. september.

27. George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

28. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, *83*(12), 86–94.

29. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford: Oxford University Press.

30. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279.

31. Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, *3*(2), 63–75.

32. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

33. 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.

34. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692–724.

35. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, *14*, 1–26.

36. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, *21*(1), 64-74.

37. Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, *107*(3), 255-264.

38. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

39. 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.

40. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and new positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, *33*(2), 143–160.

41. Martin, G. S., Keating, M. A., Resick, C. J., Szabo, E., Kwan, H. K., & Peng, C. Y. (2013). The meaning of leader integrity: A comparative study across Anglo, Asian, and Germanic cultures. *The Leadership Quarterly*, *24*(3), 445-461.

42. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, *32*(3), 247-260.

43. Mesec, B. (2009a, 8. avgust). Kvalitativno raziskovanje. Najdeno 19. februarja 2014 na spletnem naslovu https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/metodologija-ii/skripta-ii

44. Mesec, B. (2009b, 8. avgust). Metodologija raziskovanja v socialnem delu I/3. Najdeno 19. februarja 2014 na spletnem naslovu https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/metodologija-i/predstavitve-1

45. Meyer, J. P., & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Perspectives*, *1*, 60–62.

46. Moorman, R. H., Darnold, T. C., & Priesemuth, M. (2013). Perceived leader integrity: Supporting the construct validity and utility of a multi-dimensional measure in two samples. *The Leadership Quarterly*, *24*(3), 427-444.

47. Moorman, R. H., & Grover, S. L. (2009). Why does leader integrity matter to followers? An uncertainty management-based explanation. *The International Journal of Leadership Studies*, *5*, 102–114.

48. Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, *25*(3), 171–184.

49. Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 405–420.

50. Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, *22*, 765–786.

51. Panhygia d.o.o. (2014a). Razpršilka novic. Najdeno 23. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.panhygia.si/docs/int_glasilo_1.pdf

52. Panhygia d.o.o. (2014b). Okoljska politika. Najdeno 23. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.panhygia.si/docs/okoljska_politika.pdf

53. Panhygia d.o.o. (2014c). O podjetju. Najdeno 23. januarja 2014 na spletnem naslovu http://www.panhygia.si/o_podjetju_predstavitev.php

54. Panhygia d.o.o. (2014d). *Predstavitev podjetja Panhygia d.o.o.* (interno gradivo). Petrovče: Panhygia d.o.o.

55. Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive, Mississippi State*, *18*(1), 47–57.

56. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

57. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford/American Psychological Association.

58. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performace: The mediating role of positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, *23*(3), 502-516.

59. Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, *63*, 345–359.

60. Rome, B. K., & Rome, S. C. (1967). Humanistic research on large social organizations. V J. F. T. Bugental (ur.), *Challenges of humanistic psychology* (str. 181–193). New York: McGraw-Hill.

61. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Random House.

62. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 395–417.

63. Simons, T. L. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, *13*, 18–35.

64. Simons, T. L., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean-Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and ''trickle down'' among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 650–665.

65. Simons, T. L., & McLean-Parks, J. (2000). *The sequential impact of behavior integrity on trust, commitment, discretionary service behavior, customer satisfaction, and profitability*. Paper presented at the annual Academy of Management Conference. Toronto: ON.

66. Simons, T., Palanski, M., & Treviño, L. (2013). Toward a broader – but still rigorous – definition of leader integrity: Commentary. *The Leadership Quarterly*, *24*(3), 391-394.

67. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 419-439.

68. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, *26*, 62–74.

69. Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nrdon, L. (2012). Leadership in a global context: New direction in research and theory. *Journal of World Business*, *47*(4), 479-482.

70. Torpman, J. (2004). The Differentiating Function of Modern Forms of Leadership. *Management Decision*, *42*(7), 892–906.

71. Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

72. Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, *24*(3), 405-413.

73. 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.*

74. 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.

75. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 901-914.

76. Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, *37*, 847–872.

77. Yammarrino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, *19*(1), 693–707.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodje in zaposlene 1
Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za direktorja 6

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodje in zaposlene

Spoštovani,

pred Vami je anketa, s katero želim v svojem magistrskem delu ugotoviti ali obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in integriteto vodje. Anketa je **anonimna** in Vam ne bo vzela več kot **10 minut** Vašega časa. Prosim, da na vprašanja **odgovarjate iskreno** in **natančno**, saj mi boste na ta način pomagali ugotoviti dejansko stanje v podjetju. Na podlagi Vaših odgovorov bom lahko za vodstvo podjetja oblikoval predloge, ki bodo izboljšali trenutno stanje.

Prvi del vsebuje vprašanja o Vašem direktorju, v drugem delu pa se vprašanja nanašajo na oceno samega sebe.

I. Vaš direktor:

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Vaš vodja pozna svoje lastne vrednote.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ve, kaj ga motivira.	5	4	3	2	1
Vaš vodja je iskren.	5	4	3	2	1
Vaš vodja se ne pretvarja, ne igra.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	5	4	3	2	1
Vaš vodja se enostavno prilagaja spremembam.	5	4	3	2	1
Osebne težave vašega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	5	4	3	2	1
Vaš vodja je optimistična oseba.	5	4	3	2	1
Vaš vodja zaupa svojim sodelavcem.	5	4	3	2	1
Vaš vodja verjame v boljšo prihodnost.	5	4	3	2	1
Vaš vodja je samozavesten.	5	4	3	2	1
Vaš vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	5	4	3	2	1

se nadaljuje

nadaljevanje

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
S sodelavci ima vaš vodja pristne odnose.	5	4	3	2	1
Vaš vodja upošteva mnenja drugih.	5	4	3	2	1
Vaš vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	5	4	3	2	1

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Vaš vodja deluje v interesu višjega dobrega.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ravna s sodelavci pravično.	5	4	3	2	1
Vaš vodja varuje pravice drugih.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ravna s sodelavci skrbno in spoštljivo.	5	4	3	2	1
Vaš vodja skuša izboljšati družbo.	5	4	3	2	1
Vaš vodja je pošten.	5	4	3	2	1
Vaš vodja izkazuje enake prioritete kot jih zagovarja.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ravna v skladu s tem kar zagovarja.	5	4	3	2	1
Vaš vodja se vede v skladu z vrednotami, ki jih zagovarja.	5	4	3	2	1
Če vaš vodja reče, da bo nekaj naredil, bo to tudi zares naredil.	5	4	3	2	1
Vaš vodja izpolni obljube.	5	4	3	2	1
Če vodja obljubi nekaj, sem lahko prepričan, da bo ta obljuba izpolnjena.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ravna pravilno, tudi če je njegovo ravnanje nepriljubljeno.	5	4	3	2	1

se nadaljuje

nadaljevanje

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Vaš vodja zagovarja svoja načela, ne glede na ceno, ki jo za to plača.	5	4	3	2	1
Vaš vodja ravna skladno s svojimi vrednotami, ne glede na ceno, ki jo za to plača.	5	4	3	2	1
Vaš vodja se ne boji postaviti za svoja prepričanja.	5	4	3	2	1

II. Zase lahko trdite:

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Poznam svoje lastne vrednote.	5	4	3	2	1
Imam jasno postavljene osebne cilje.	5	4	3	2	1
Vem, kaj me motivira.	5	4	3	2	1
Sem iskren.	5	4	3	2	1
Se ne pretvarjam, ne igram.	5	4	3	2	1
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	5	4	3	2	1
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	5	4	3	2	1
Enostavno se prilagajam spremembam.	5	4	3	2	1
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	5	4	3	2	1
Sem optimistična oseba.	5	4	3	2	1
Zaupam svojim sodelavcem.	5	4	3	2	1
Verjamem v boljšo prihodnost.	5	4	3	2	1
Sem samozavestna oseba.	5	4	3	2	1
Skrbim za svoj lasten razvoj.	5	4	3	2	1

se nadaljuje

nadaljevanje

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
S sodelavci imam pristne odnose.	5	4	3	2	1
Upoštevam mnenja drugih.	5	4	3	2	1
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	5	4	3	2	1

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Delujem v interesu višjega dobrega.	5	4	3	2	1
S sodelavci ravnam pravično.	5	4	3	2	1
Varujem pravice drugih.	5	4	3	2	1
S sodelavci ravnam skrbno in spoštljivo.	5	4	3	2	1
Skušam izboljšati družbo.	5	4	3	2	1
Sem pošten.	5	4	3	2	1
Izkazujem enake prioritete kot jih zagovarjam.	5	4	3	2	1
Ravnam v skladu s tem kar zagovarjam.	5	4	3	2	1
Vedem se v skladu z vrednotami, ki jih zagovarjam.	5	4	3	2	1
Če rečem, da bom nekaj naredil, bom to tudi zares naredil.	5	4	3	2	1
Izpolnim obljube.	5	4	3	2	1
Če obljubim nekaj, so lahko sodelavci prepričani, da bo ta obljuba izpolnjena.	5	4	3	2	1
Ravnam pravilno, tudi če je moje ravnanje nepriljubljeno.	5	4	3	2	1
Zagovarjam svoja načela, ne glede na ceno, ki jo za to plačam.	5	4	3	2	1

se nadaljuje

nadaljevanje

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Ravnam skladno s svojimi vrednotami, ne glede na ceno, ki jo za to plačam.	5	4	3	2	1
Se ne bojim postaviti za svoja prepričanja.	5	4	3	2	1

Najlepša hvala za Vašo pomoč in sodelovanje!

Luka Ogrin

Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za direktorja

Spoštovani,

pred Vami je anketa, s katero želim v svojem magistrskem delu ugotoviti ali obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in integriteto vodje. Anketa Vam ne bo vzela več kot **10 minut** Vašega časa. Prosim, da na vprašanja **odgovarjate iskreno** in **natančno**, saj mi boste na ta način pomagali ugotoviti dejansko stanje v podjetju. Na podlagi Vaših odgovorov bom oblikoval predloge, ki bodo izboljšali trenutno stanje. Nadalje vas prosim, da ocenjujete svoje **dejanske** in ne željene lastnosti.

I. Zase lahko trdim:

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Poznam svoje lastne vrednote.	5	4	3	2	1
Imam jasno postavljene osebne cilje.	5	4	3	2	1
Vem, kaj me motivira.	5	4	3	2	1
Sem iskren.	5	4	3	2	1
Se ne pretvarjam, ne igram.	5	4	3	2	1
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	5	4	3	2	1
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	5	4	3	2	1
Enostavno se prilagajam spremembam.	5	4	3	2	1
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	5	4	3	2	1
Sem optimistična oseba.	5	4	3	2	1
Zaupam svojim sodelavcem.	5	4	3	2	1
Verjamem v boljšo prihodnost.	5	4	3	2	1
Sem samozavestna oseba.	5	4	3	2	1
Skrbim za svoj lasten razvoj.	5	4	3	2	1
S sodelavci imam pristne odnose.	5	4	3	2	1
Upoštevam mnenja drugih.	5	4	3	2	1
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	5	4	3	2	1

Lastnost	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Delujem v interesu višjega dobrega.	5	4	3	2	1
S sodelavci ravnam pravično.	5	4	3	2	1
Varujem pravice drugih.	5	4	3	2	1
S sodelavci ravnam skrbno in spoštljivo.	5	4	3	2	1
Skušam izboljšati družbo.	5	4	3	2	1
Sem pošten.	5	4	3	2	1
Izkazujem enake prioritete kot jih zagovarjam.	5	4	3	2	1
Ravnam v skladu s tem kar zagovarjam.	5	4	3	2	1
Vedem se v skladu z vrednotami, ki jih zagovarjam.	5	4	3	2	1
Če rečem, da bom nekaj naredil, bom to tudi zares naredil.	5	4	3	2	1
Izpolnim obljube.	5	4	3	2	1
Če obljubim nekaj, so lahko sodelavci prepričani, da bo ta obljuba izpolnjena.	5	4	3	2	1
Ravnam pravilno, tudi če je moje ravnanje nepriljubljeno.	5	4	3	2	1
Zagovarjam svoja načela, ne glede na ceno, ki jo za to plačam.	5	4	3	2	1
Ravnam skladno s svojimi vrednotami, ne glede na ceno, ki jo za to plačam.	5	4	3	2	1
Se ne bojim postaviti za svoja prepričanja.	5	4	3	2	1

Najlepša hvala za Vašo pomoč in sodelovanje!

Luka Ogrin