

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN INTRINZIČNE
MOTIVACIJE NA PRIMERU MULTIKULTURNEGA PODJETJA
CUSTOMERGAUGE**

Ljubljana, september 2019

RADINKA PANIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Radinka Panić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije na primeru multikulturnega podjetja CustomerGauge, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 30. oktobra, 2019

Podpis študentke:



KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	3
1.1 Opredelitev funkcije vodenja.....	3
1.2 Koncept avtentičnosti.....	4
1.3 Pregled teorije o avtentičnem vodenju	5
1.4 Elementi avtentičnega vodenja	7
1.4.1 Samozavedanje.....	8
1.4.2 Samoregulacija.....	9
1.5 Razvoj avtentičnega vodje.....	10
1.5.1 Pomen življenske zgodbe	10
1.5.2 Značilnosti in sposobnosti	12
1.6 Vpliv avtentičnega vodenja na sledilce	12
1.6.1 Pozitivno modeliranje.....	13
1.6.2 Pozitiven psihološki kapital.....	14
2 INTRINZIČNA MOTIVACIJA	15
2.1 Koncept motivacije.....	15
2.2 Pregled klasičnih teorij o motivaciji	17
2.3 Psihološki vidik motivacije.....	18
2.3.1 Motivacijska teorija o samodoločenosti	19
2.3.2 Klasifikacija: intrinzična in ekstrinzična motivacija.....	20
2.4 Značilnosti intrinzične motivacije.....	22
2.5 Vpliv intrinzične motivacije v podjetju	24
2.5.1 Vpliv na zadovoljstvo zaposlenih	24
2.5.2 Vpliv na delovni rezultat zaposlenih.....	25
2.6 Ohranjanje intrinzične motivacije v podjetju	25
2.6.1 Učinek izrinjanja	25
2.6.2 Uravnoteženost intrinzične in ekstrinzične motivacije	26
3 MULTIMETEDOLOŠKA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN INTRINZIČNI MOTIVACIJI NA PRIMERU MULTIKULTURNEGA PODJETJA CUSTOMERGAUGE.....	27
3.1 Predstavitev podjetja CustomerGauge.....	27

3.2	Zasnova raziskovanja in metodologija.....	28
3.3	Cilji raziskave	29
3.4	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	29
3.5	Oblikovanje in izvedba vprašalnikov.....	30
3.5.1	Ugotavljanje avtentičnosti in intrinzične motivacije vodje.....	30
3.5.2	Ugotavljanje avtentičnosti in intrinzične motivacije zaposlenih.....	33
3.6	Analiza podatkov	34
3.6.1	Avtentičnost in intrinzična motivacija vodstva v izbranem podjetju	34
3.6.1.1	<i>Rezultati o avtentičnosti na podlagi ankete.....</i>	<i>34</i>
3.6.1.2	<i>Rezultati o avtentičnosti na podlagi ocen zaposlenih</i>	<i>35</i>
3.6.1.3	<i>Povzetek intervjuja o avtentičnem vodenju in intrinzični motivaciji</i>	<i>36</i>
3.6.2	Avtentičnost in intrinzična motivacija zaposlenih v izbranem podjetju	38
3.6.2.1	<i>Rezultati o avtentičnosti na podlagi ankete.....</i>	<i>38</i>
3.6.2.2	<i>Rezultati o intrinzični motivaciji na podlagi ankete.....</i>	<i>39</i>
3.7	Interpretacija rezultatov.....	41
3.7.1	Zaznana avtentičnost in intrinzična motivacija vodstva	41
3.7.2	Primerjava zaznane avtentičnosti vodje s strani vodje in zaposlenih	42
3.7.3	Zaznana avtentičnost in intrinzična motivacija zaposlenih.....	43
3.7.4	Primerjava zaznane avtentičnosti vodje in avtentičnosti zaposlenih	45
3.8	Zaključne ugotovitve.....	46
3.9	Omejitve raziskave.....	48
3.10	Priporočila za prakso.....	48
3.11	Priporočila za nadaljnje raziskave.....	50
SKLEP.....		50
LITERATURA IN VIRI		51
PRILOGE.....		57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled definicij o avtentičnem vodenju	6
Tabela 2: Značilnosti avtentičnega vodenja	12
Tabela 3: Definicije koncepta motivacije.....	16

Tabela 4: Raziskovalna vprašanja za multimetodološko raziskavo avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije v podjetju CustomerGauge.....	30
Tabela 5: Trditve iz vprašalnika za vodstvo, na temo lastne avtentičnosti	31
Tabela 6: Smernice za intervju z vodjo	32
Tabela 7: Sklopi trditev iz vprašalnika za zaposlene o avtentičnosti njihovega vodje	32
Tabela 8: Sklopi trditev iz vprašalnika za zaposlene, na temo lastne avtentičnosti.....	33
Tabela 9: Sklopi trditev iz vprašalnika za zaposlene, na temo lastne motivacije	34
Tabela 10: Primerjava anketnih ocen o avtentičnosti.....	46
Tabela 11: Primerjava anketnih ocen o motivaciji.....	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Štirje elementi avtentičnega vodenja.....	7
Slika 2: Stopnje v procesu samoregulacije	9
Slika 3: Komponente razvoja avtentičnega vodje po Shamirju in Eilamovu	11
Slika 4: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	14
Slika 5: Ryanova in Decijeva teorija o samodoločenosti (SDT)	19
Slika 6: Taksonomija človeške motivacije	20
Slika 7: Osnovni elementi intrinzične motivacije	23
Slika 8: Pojav neravnovesja med intrinzično in ekstrinzično motivacijo.....	27
Slika 9: Logotip podjetja CustomerGauge	28
Slika 10: Temeljna načela podjetja CustomerGauge	28
Slika 11: Samoocena vodje o lastni avtentičnosti	35
Slika 12: Ocena zaposlenih o avtentičnosti vodje.....	36
Slika 13: Samoocena zaposlenih o lastni avtentičnosti	39
Slika 14: Samoocena zaposlenih o lastni motivaciji	40
Slika 15: Pregled samoocen vodje o avtentičnosti po elementih avtentičnosti	41
Slika 19: Primerjava ocen zaposlenih in samoocen vodje o avtentičnosti vodje.....	42
Slika 16: Pregled samoocen zaposlenih o avtentičnosti po elementih avtentičnosti.....	43
Slika 17: Pregled samoocen zaposlenih o motivaciji po vrstah motivacije.....	44
Slika 18: Primerjava samoocen vodje in samoocen zaposlenih o avtentičnosti	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodjo v angleškem jeziku.....	1
Priloga 2: Vprašanja iz intervjuja z vodjo v angleškem jeziku.....	3
Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene v angleškem jeziku	4
Priloga 4: Anketni vprašalnik za vodjo, preveden v slovenščino	8
Priloga 5: Vprašanja iz intervjuja z vodjo, prevedena v slovenščino.....	10
Priloga 6: Anketni vprašalnik za zaposlene, preveden v slovenščino.....	11

UVOD

Globalizacijski vpliv na organizacije v 21. stoletju zahteva vizionarsko vodstvo, ki podjetja vodi do uspešne rasti (Prewitt, Weil & McClure, 2011) in predvidi učinke kulturnega konteksta (Aycan, 2008). Prewitt, Weil in McClure (2011) poudarjajo, da morajo ti vodilni modeli izhajati iz akademskih disciplin, ker potrebujemo vodje z večdisciplinskim pristopom, ki so sposobni uspešno voditi in motivirati ljudi iz različnih kulturnih ozadij. Svetovni voditelji morajo sprejemati zahteven niz odgovornosti, da bi učinkovito vodili in motivirali multikulturne skupine v današnjih sodobnih organizacijah (Peterlin, Penger & Dimovski, 2009). Študija vodenja organizacij v medkulturnem okolju prispeva ne samo k praksi, ampak tudi k preučevanju zunanje veljavnosti vodstvenih teorij. Številne raziskave označujejo teorijo avtentičnega vodenja kot enega izmed najbolj priljubljenih vodstvenih pristopov, ki nudijo rešitev za učinkovito vodenje medkulturnih organizacij (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Aycan, 2008; Deci in drugi, 2001; Ossenkop, 2015; Peterlin, Penger & Dimovski, 2009).

Avtentičnost oziroma verodostojnost je koncept s koreninami v stari grški filozofiji, ki so ga stari Grki enačili z besedno zvezo »tvoj resnični jaz« (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008) in je skozi zgodovino človeštva postal del pogovora vodstvenih teorij. Bistvo koncepta avtentičnosti je prepoznavanje samega sebe ter sprejemanje in ohranjanje tega, kar v resnici ste. Avtentični vodja ohranja svoje prave vrednote, želje in identiteto, (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009) ima visoko stopnjo samozavedanja in je poln optimizma. Zaveda se svojih vrednot, znanja, vrlin in konteksta, v katerem deluje. Raziskovalci (Agote, Aramburu & Lines, 2016; Avolio & Gardner, 2005; Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009; Dimovski, Penger & Peterlin 2009; Grošelj, Penger & Černe, 2016; Hidayat, 2016; Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005; Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015; Marinakou & Nikolic, 2016; Miniotaitė & Bučiūnienė, 2015; Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011) ugotavljajo, da spremembe in drugačnost za avtentične vodje niso ovire, temveč predstavljajo priložnost za razvoj, saj so avtentični vodje sposobni motivirati zaposlene in spodbuditi zavezanost, ki je potrebna za nenehno izboljševanje lastne uspešnosti (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Motivacija je ključni dejavnik, ki lahko pozitivno vpliva na vedenje in delovanje zaposlenih za doseganje ciljev podjetja in tudi njihovih lastnih ciljev. V tem kontekstu tudi organizacijska klima podjetja vpliva na motivacijo, energijo in delovno uspešnost zaposlenih (Rusu & Avasilcai, 2014). Obstajata dve vrsti motivacije – zunanja ali ekstrinzična in notranja oziroma intrinzična (George, Sims, McLean & Mayer, 2007). Obe vrsti motivacije ustvarita različne, interaktivne učinke na človeško vedenje. Ekstrinzične spodbude posameznike, na način aktiviranja, motivirajo tako, da obetajo denarne koristi, s katerimi lahko posegajo po različnih vrednotah, kot so stanovanje, avtomobili, užitek v potovanjih, hrani ipd. (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014; Foss, Pedersen, Reinholt, Fosgaard & Stea, 2014; Frey, 1997). V nasprotju z materialnimi vrednotami intrinzična vrsta motivacijske ureditve človekovo vedenje pozitivno spodbuja s prijetnimi in smiselnimi notranjimi razlogi

(Hidayat, 2016). V definiciji je intrinzična spodbuda vrednost dejanja, ki jo predstavljajo zasebne izbire za dobro počutje drugih, kot je čisti altruizem ali druge oblike družbenih izbir (Frey, 1997).

Avtentično vodenje je vir intrinzičnega motiviranja (Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005). Ker morajo avtentični vodje vzdrževati visoko raven motivacije in v življenju ohranjati ravnovesje, je za njih pomembno, da razumejo, kaj motivacijo zaposlenih poganja. Ker se avtentičnost nanaša na stopnjo, do katere oseba deluje v skladu s svojim resničnim jazom, se bodo visoke stopnje avtentičnosti v organizaciji bolj pozitivno povezale z intrinzično vrsto motivacijske regulacije kot z ekstrinzično, ugotavlja van den Bosch (2016).

Namen magistrskega dela je proučiti in povezati dva koncepta: avtentično vodenje in intrinzično motivacijo znotraj multikulturne sodobne organizacije in ugotoviti, kako vodstvo vpliva na avtentičnost in notranjo motivacijo zaposlenih. Najprej v teoretičnem delu, s pomočjo temeljite proučitve aktualne domače in tuje literature, sistematično razčlenim in bralcu predstavim koncepta avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije na delovnem mestu. V raziskovalnem delu s pomočjo izvedene multimetodološke raziskave znotraj sedeža podjetja CustomerGauge poskušam ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije med vodstvom in zaposlenimi. Za raziskavo uporabim kvantitativne in kvalitativne podatke, pridobljene s pomočjo anketnih vprašalnikov in polstrukturiranega intervjuja.

Z raziskavo v izbranem podjetju želim doseči dva pomožna in en osnovni cilj. Prvič, s pomočjo temeljite proučitve aktualne domače in tuje literature želim razširiti znanje o avtentičnem vodenju in intrinzični motivaciji na delovnem mestu. Drugič, s pomočjo izvedene multimetodološke raziskave v izbranem multikulturnem sodobnem podjetju poskušam ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije v podjetju. Sistematična razčlenitev, s pomočjo preučevane literature in lastnih ugotovitev pri raziskavi, mi služi pri izpolnitvi osnovnega cilja magistrskega dela. To je podati priporočila vodstvu podjetja CustomerGauge pri razvoju avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije zaposlenih.

Temeljna teza, ki jo postavljam v magistrskega delu, pravi, da sta znotraj sodobne organizacije avtentično vodenje in intrinzično motiviranje ustrezna kombinacija pristopov do zaposlenih, ki izhajajo iz različnih kulturnih ozadij. Raziskovalna vprašanja, ki mi pomagajo ugotoviti to predpostavko, raziskujejo štiri dimenzije vodenja znotraj podjetja CustomerGauge. Ali se vodja podjetja pri svojem delu poslužuje avtentičnega vodenja? Ali zaposleni v svojem vodji prepoznajo elemente avtentičnega vodenja? Kako vodstvo intrinzično motivira zaposlene? Ali se zaposleni v podjetju počutijo intrinzično motivirani?

V zaključnem delu naloge s pomočjo sinteze vseh zbranih sekundarnih podatkov in z ugotovitvami iz lastnega raziskovalnega dela, oblikujem poročilo in podam mnenje, ki ju vodstvu podjetja CustomerGauge tudi predstavim.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Študijo vodenja je mogoče zaslediti vse od Aristotela. Vodenje je proces, ki je podoben upravljanju na več načinov. Vključuje vpliv, delo z ljudmi in zadeva učinkovito uresničevanje ciljev. Vodstvo se razlikuje od upravljanja, ki se je pojavilo s prihodom naše industrializirane družbe, da bi organizacije vodili učinkoviteje in uspešneje (Northouse, 2013, str. 31–33). Glavne funkcije področja upravljanja so bile takrat načrtovanje, organiziranje, kadrovanje in nadzor (Fayol, 1916 v Northouse, 2013, str. 31–33). Vendar se kljub razlikam vodenje in upravljanje prekrivata. Ko se direktorji in poslovodje vključijo v vplivanje na skupino, so vključeni v vodenje in ko vodje sodelujejo pri načrtovanju, organiziranju, kadrovanju in nadzoru, so vključeni v upravljanje. Oba procesa torej vplivata na skupino posameznikov, da bi dosegli cilje (Northouse, 2013, str. 31–33). Zato se za namen svoje raziskave v magistrskem delu osredotočam na vodenje tudi kot na funkcijo upravljanja v organizaciji.

Vodenje je kompleksen, neopredmeten pojav z univerzalno privlačnostjo, ki ga znanstveniki še vedno težko opredelijo (Peterlin, Penger & Dimovski, 2009, str. 87). Na razne opredelitve in definicije so vplivali številni dejavniki, od svetovnih zadev in politike do perspektiv disciplin, v katerih se preučuje kot tema. Northouse (2013, str. 20–23) bralcu v pomislek ponuja podatek, da je Rost leta 1991 v svojem izvirnem delu analiziral gradiva, napisana med letoma 1900 in 1990, pri čemer je našel več kot 200 različnih definicij vodenja.

Sodobni koncepti vodenja so postali vse bolj zahtevni in kompleksni. Ryde (v Peterlin, Dimovski, Uhan & Penger, 2014, str. 6) sodobno vodenje opiše kot težnjo družbenega procesa po oblikovanju prizadevajočih si skupin sodelavcev. Rozman, Kletnik in Kovač (v Dimovski, & Penger, 2008, str. 114) opredeljujejo vodenje kot sposobnost vplivanja na druge ljudi z namenom doseganja skupnih ciljev. Northouse (2015, str. 33–35) pravi, da se vodenje definira kot proces, s katerim posameznik vpliva na skupino, da bi dosegel skupni cilj. Vodenje lahko razumemo kot proces družbenega vpliva, v katerem je oseba sposobna pridobiti podporo drugih pri izpolnjevanju skupne naloge (Chemers, 2002 v Peterlin, Penger & Dimovski, 2009). Dimovski in Penger (2008, str. 11) vodenje v najširšem smislu definirata kot sklop aktivnosti, sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Peterlin, Penger in Dimovski (2009, str. 87) opredeljujejo vodenje kot strateško vlogo vodstva, ki je sestavni del njihovega vsakdanjega življenja v smislu vloge in ne v smislu določenega položaja, ki ga moramo imeti za vodjo. Ti sodobni koncepti vodenja so v skladu s stališčem Avolia, Walumbwe in Weberja (2009, str. 422–432), ki opozarjajo, da se vodenje ne osredotoča le na vodjo, ampak tudi na delovno okolje, kontekst in kulturo, vključno s širšim nizom posameznikov in organizacij po vsem svetu. Vodenje je prikazano v različnih modelih kot skupna, relacijska, strateška, globalna in kompleksna družbena dinamika.

1.2 Koncept avtentičnosti

Pojem avtentičnosti izhaja iz starodavne grške filozofije s frazama »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz« (Černe & Penger, 2010, str. 822–823). Njegova sodobna predstava se je pojavila v zadnjih osemdesetih letih (Erickson, 1995), ko sta kulturna transformacija in tranzicija, iz industrijske v post-industrijsko družbo, vodili v povečan interes v avtentičnost (Erickson, 1995, str. 120–121). Rogers in Maslow (v Avolio & Gardner 2005, str. 319–320) na podlagi idej humanistične psihologije pozornost usmerita na razvoj samoureenih, popolnoma delujočih oseb, neobremenjenih s pričakovanji drugih, ki jasno vidijo sebe in svoje življenje ter se ukvarjajo s svojo osnovno naravo.

Posameznik včasih doživlja te vsebine stalnega vpliva družbenih odnosov na sebe, kot da so vgrajeni v njegov *avtonomni jaz* (Erickson, 1995). To pomeni, da *jaz*, v družbeni konstrukciji, deluje aktivno kot družbena sila sam po sebi in ni zgolj odraz te resničnosti (Hewitt, 1989 v Erickson, 1995, str. 127). Naš *avtonomni jaz* se oblikuje in ga, kot čustveni odziv, ustvarjajo naše socialne izmenjave z drugimi (Erickson, 1995, str. 127). Avtentičnost torej pomeni osebno izkušnjo posameznika, njegov resničnostni jaz, njegovo delovanje v skladu s tem, kako se izraža, kako se obnaša, kaj resnično misli in v kaj verjame (Harter, 2002 v Gardner, Avolio, Luthan, May & Walumbwa, 2005, str. 345).

Eden od produktov avtentičnosti je objektivna samopodoba, ki je označena kot resnična in stabilna, v nasprotju z visoko samopodobo, ki je, zaradi svojih obrambnih in neskladnih kontingentih kvalitete, krhka (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345). V skladu s tem Kernis in Goldman (2004, str. 35–36) avtentičnost opredeljujeta kot neovirano delovanje resničnega ali osrednjega sebe v vsakodnevnem okolju. Vendar ljudje nismo povsem avtentični, niti neverodostojni in najbolje nas je opisati kot bolj ali manj avtentične oziroma pristne (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345). Bolj avtentični smo, kadar ohranjamo svoje resnične vrednote, lastnosti, čustva ter v skladu z njimi tudi ravnamo (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005, str. 483; Černe & Penger, 2010, str. 822–823).

Čeprav se definicije o avtentičnosti lahko razlikujejo, je v tem delu ne smemo zamenjevati s pristnostjo ali iskrenostjo. Iskrenost opredeljujemo kot skladnost med priznanim in dejanskim občutkom (Trilling v Avolio & Gardner 2005, str. 319–320), medtem ko pristnost pomeni mero iskrenosti in je ocenjena po tem, v kolikšni meri jo posameznik natančno in odkrito predstavlja drugim (Erickson, 1995; Avolio & Gardner 2005, str. 319–320). Avtentičnost oziroma verodostojnost pa je strogo introvertna in ne vključuje upoštevanja drugih (Černe & Penger 2010, str. 822–823). Bistvo avtentičnosti je poznavanje, sprejemanje in zvestoba samemu sebi (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 803).

V slovenskem jeziku je kot sopomenka avtentičnosti uporabljan izraz verodostojnost, ki se nanaša na podeljevanje osebnih misli, čustev, potreb, želja ali prepričanij. Predstavlja

izražanje sebe in načine, ki so skladni z našim resničnostnim jazom (Harter, 2002, str. 382 v Černe & Penger, 2010, str. 822–823). Namesto razumevanja avtentičnosti kot nekega konstrukta Erickson (1995) in Heidegger (v Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 803) pojasnita, da avtentičnost obstaja v kontinuumu. To pomeni, da bolj ko posameznik ostaja zvest svojim temeljnim vrednotam, identiteti, preferencam in čustvom, večja je njegova avtentičnost. Kernis in Goldman (2004, str. 32) zapišeta, da avtentičnost presega en sam proces, in jo razdelita na štiri razločevalne komponente, ki lahko, čeprav povezane, delujejo neodvisno: (1) ozaveščenost, (2) nepristranska obdelava, (3) obnašanje in (4) orientacijska usmerjenost. V tem delu avtorja prav tako potrđita pomembno hipotezo, ki pravi, da se avtentično delovanje pozitivno navezuje na splošne kazalnike psihološkega zdravja, počutja, zadovoljstva z življenjem in je na splošno koristna (Kernis & Goldman, 2004, str. 32).

1.3 Pregled teorije o avtentičnem vodenju

V preteklem stoletju je večji del teorij vodenja nastajal brez osredotočenja na temeljne procese, ki vodijo v razvoj ciljnega vodenja (Penger & Dimovski, 2006, str. 435). Novejše teorije, ki se v zadnjih dvajsetih letih osredotočajo na avtentično vodenje, kažejo, da se je definicija avtentičnega vodenja oblikovala na področju razsežnosti, kot so pozitivno organizacijsko vodenje, pozitivna psihologija in visoki etični standardi, ki so usmerjevalci vodenja (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Cooper & Nelson, 2006; Luthans, 2002; Luthans & Avolio, 2003 v Walumbwa, 2008, str. 92).

Interes preučevanja avtentičnega vodenja, kot vodstvene funkcije v sodobnih organizacijah, se je po letu 2004 intenzivno povečal (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104). Leto 2004 namreč označuje razvoj Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vodenja, kar je sprožilo intenzivno zanimanje za avtentično vodenje med znanstveniki in vodjami v učečih se organizacijah (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104). Luthans in Avolio (2003, str. 243) avtentično vodenje sprva opredelita kot proces, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških zmožnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar ima za posledico večjo samozavedanje in samoregulativno pozitivno vodenje vodij in sodelavcev ter spodbuja pozitiven samorazvoj. Kasneje Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) predlagajo bolj osredotočen štirikomponentni model avtentičnega vodenja, ki vključuje samozavedanje, nepristransko obdelavo, avtentično vodenje oziroma delovanje in avtentično orientacijsko usmeritev. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) v poskusu združenja teh različnih perspektiv in definicij avtentičnega vodenja predlagajo model avtentičnega razvoja vodje in sledilcev, katerega bistvo je samozavedanje in samoregulacija avtentičnega vodenja.

Med znanstveniki torej ne obstaja enoznačna splošno sprejeta teorija avtentičnega vodenja, ki bi prevzela vodilno vlogo v akademskih raziskavah in v praksi modernih organizacij. Vendar kljub razlikovanju v mnenjih avtentično vodenje od ostalih teorij odstopa po tem, da

dviguje segmentacijo vodenja na novo višino in upošteva osebnost vodij, ki sledijo svojem značaju (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 102). Označuje vodje kot individualne osebe, ki so s svojim individualnim slogom vodenja povezani z vsakim zaposlenim (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 111). Tabela 1 prikazuje nekatere od najpomembnejših definicij avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Pregled definicij o avtentičnem vodenju

Leto	Avtor(-ji)	Definicija
2003	Luthans in Avolio	Avtentično vodenje v organizacijah je proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških sposobnostih in visoko razvitega organizacijskega okolja, kar ima za posledico večjo samozavest in samoregulativno pozitivno vedenje o delu vodij in sodelavcev, spodbujanje pozitivnega samorazvoja.
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	Avtentični vodja je tisti posameznik, ki doseže avtentičnost preko štirih komponent: samozavedanja, samoregulacije, uravnoveženega procesiranja informacij in jasnih odnosov. Avtentično vodenje ni samo avtentičnost vodje, ampak obsega tudi odnose s sledilci in družabniki, ki jih odražajo odkritost, odprtost in zaupanje.
2005	Illes, Morgeson in Nahrgang	Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, so samozavestni, pristni, zanesljivi in vredni zaupanja; osredotočajo se na krepitev moči privrženecv, širijo svoje mišljenje in ustvarjajo pozitivno in privlačno organizacijsko okolje.
2005	Sparrowe	Avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se kaže tudi v odnosu do drugih. Ostali imajo ključne vloge pri izoblikovanju življenjskih zgodb preko dogodkov in stikov posameznika.
2005	Shamir in Ellam	Razvoj avtentičnega vodenja temelji na pristopu življenjskih zgodb. Opredelitev avtentičnih vodij temelji na samopodobi vodje: na samoznanju, vizionarstvu, samoskladnosti, združitvi oseba-vloga in v kolikšni meri je samopodoba voditelja izražena v njegovem vedenju.
2007	George, Sims, McLean in Mayer	Avtentičnost izhaja iz življenjskih zgodb vodij. Tako se uspešen avtentični vodja ne rodi, pač pa se razvija skozi celo življenje. To lahko doseže vsak s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj.
2013	Northouse	Avtentično vodenje opisuje vodstvo, ki je pregledno, moralno utemeljeno in se odziva na potrebe in vrednote ljudi. Čeprav ne obstaja enotna sprejeta definicija vodenja, jo je mogoče zasnovati osebno, razvojno in medosebno.

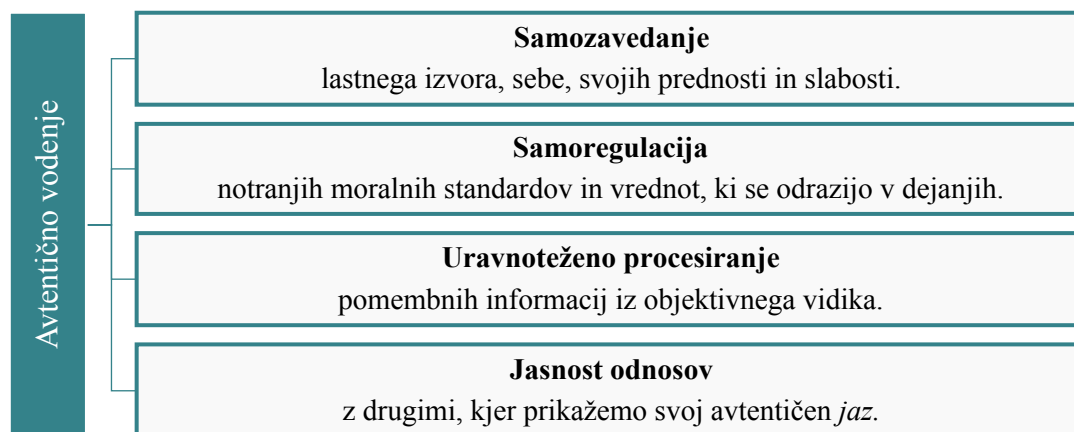
Vir: Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004); Dimovski, Penger & Peterlin (2009); George, Sims, McLean & Mayer (2007); Illes, Morgeson & Nahrgang (2005); Luthans & Avolio (2003); Northouse (2013); Shamir & Eilam (2005); Sparrowe (2005).

1.4 Elementi avtentičnega vodenja

Avtorji elemente avtentičnega vodenja navajajo različno. Raziskovalci Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) *samozavedanje* in *samoregulacijo* navajajo kot dva temeljna elementa avtentičnega vodenja. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) v svojem delu razlikujejo štiri dimenzije, preko katerih vodje dosegajo avtentičnost. To so (1) samozavedanje, (2) samoregulacija, (3) uravnoteženo procesiranje in (4) jasnost odnosov (Slika 1). Luthans in Avolio (2003, str. 243) pri razvoju svojega modela, poleg samozavedanja in samoregulacije, vključujeta še (5) pozitivni psihološki kapital in (6) lasten pozitiven razvoj, ki preko pozitivnega modeliranja vplivata na avtentične sledilce.

Če sklepamo po raznolikosti modelov, lahko ugotovimo, da je avtentično vodenje več kot zgolj avtentičnost vodij kot oseb. Avtentično vodenje vključuje tudi elemente njihovih avtentičnih odnosov s sledilci. Za te odnose so značilni zaupanje, transparentnost, odprtost, usmerjanje proti primernim ciljem ter poudarek na razvoju sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Slika 1: Štirje elementi avtentičnega vodenja



Prerejeno po Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

Luthans in Avolio (2003, str. 243) pri razvoju modela avtentičnega razvoja vodje oblikujeta svojo teorijo z vpogledom v pozitivno organizacijsko vedenje. Z uporabo teh perspektiv avtorja opredelita avtentično vodenje v organizacijah kot proces, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških zmožnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar ustvarja večje samozavedanje in samoregulativno pozitivno vedenje vodij ter zaposlenih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345). Avtentični vodje morajo prav tako za modeliranje in spodbujanje razvoja zaposlenih črpati iz pozitivnih psiholoških stanj, ki spremljajo optimalno samospoštovanje in psihološko dobro počutje, kot so zaupanje, optimizem, upanje in odpornost. Poleg tega uporabljajo pozitivno moralno perspektivo, da vodijo z zgledom, in sicer ko preko svojih besed in dejanj sporočajo zaposlenim visoke moralne standarde in vrednote (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345).

1.4.1 Samozavedanje

Luthans in Avolio (2003, str. 243) menita, da avtentično vodenje, kot proces, ki združuje pozitivne vodstvene zmogljivosti in visoko razvit organizacijski kontekst, pozitivno vpliva na samozavedanje in samoregulativno pozitivno vedenje posameznika, kar spodbuja njegovo osebno rast in razvoj. To vodi do njegove večje samopodobe in boljšega okoljskega obvladovanja, hkrati pa mu pomaga definirati njegov namen v življenju (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 376). Samozavedanje je po mnenju mnogih raziskovalcev izhodiščna točka razvoja avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Wernsing, 2008; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Kernis & Goldman, 2004; Northouse, 2013; Luthans & Avolio, 2007; Penger & Černe, 2014; Shamir & Eilam, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Ko so George, Sims, McLean in Mayer (2007, str. 3) v svoji raziskavi vprašali 75 članov svetovalnega sveta Stanfordske podiplomske šole, kaj priporočajo kot najpomembnejšo sposobnost za razvoj vodij, je bil njihov odgovor skoraj soglasen: *samozavedanje*. Avtorji v svoji raziskavi iz leta 2007 opozarjajo, da se zlasti na začetku svoje kariere, mnoge vodje, prizadevajo doseganju uspeha, denarja in moči, premalo posvetijo samoraziskovanju, kar se na dolgi rok izkaže kot ovira za uspešnost v vodenju.

Samozavedanje ni samo sebi namen, temveč je proces, v katerem posameznik razmišlja o svoj prednostih, slabostih, razumevanju lastnih čustev in osebnosti (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005, str. 378). Ne predstavlja torej končne točke, ampak je kontinuiran, razvijajoč proces, v katerem posameznik sproti spoznava svoj namen, ključne vrednote, prepričanja, želje (Avolio & Gardner, 2005) in sposobnosti, ki jih pogosto sprožijo zunanji dogodki (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 350). Kernis in Goldman (2004, str. 32) ugotavljata, da se komponenta samozavedanja nanaša na posedovanje in motiviranost za povečanje poznavanja in zaupanja v lastne motive ter občutke, želje in samozavestna spoznanja.

Avolio in Gardner (2005) omenjata štiri komponente samozavedanja: (1) identiteto, (2) vrednote, (3) čustva, (4) motive in cilje. S pomočjo samorefleksije avtentični vodje opazujejo in analizirajo svoje duševno stanje ter tako sprejemajo vse štiri komponente samozavedanja (Penger & Černe, 2014, str. 509). Ob zavedanju, da je razumevanje čustev sestavni del čustvene inteligentnosti, Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005, str. 378) predlagajo, da bodo vodje s pozitivno samopodobo in višjo čustveno inteligenco verjetno pokazali večjo stopnjo samozavedanja, kar pozitivno vpliva na učinkovitost vodenja in na njihovo psihološko počutje. To na primer vključuje razumevanje želja in neskladij, prednosti in slabosti, ciljev in želja, razumevanje dispozicijskih značilnosti in čustvenega stanja. Osveščanje o resničnem pri sebi spodbuja vključevanje lastnih polarnosti v koherentno večplastno samoopredelitev (Kernis & Goldman, 2004, str. 32).

Samozavedanje je kritičnega pomena za razvoj avtentičnih vodij kot tudi sledilcev. (Kernis, 2003 v Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 383) Na podlagi preučevane literature o samozavedanju je moč sklepati, da avtentični vodje pozitivno vplivajo na dobro počutje sledilcev. V skladu s tem sklepom Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005, str. 383) menijo, da visoka stopnja samozavedanja avtentičnih vodij, skupaj z njihovim prizadevanjem za resnične odnose, vodi do večjega zaupanja njihovih sledilcev, kar prav tako izboljšuje samopodobo sledilcev in osebno identifikacijo sledilcev z vodji.

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 360) razložijo, zakaj so vidiki zavedanja sledilcev o njihovih vrednotah, identiteti, čustvih, motivih in ciljih ključni za samozavedanje. Sledilci, ki imajo visoko samopodobo in se jasno zavedajo lastnih vidikov, ne bodo slepo sledili svojim vodjem. Spoštovali bodo njihove vrednote in cilje, ki niso nujno skladni z njihovimi. Sledilec z visoko samopodobo je doseganje skladnosti med vodjevim in lastnimi vrednotami najpomembnejši dejavnik pri identificiranju z avtentičnimi vodji, njihovimi vrednotami, poslanstvom in vizijo. V nasprotju bodo sledilci z nizko samopodobo, ki nimajo vpogleda v svoje temeljne vrednote, identiteto, čustva in cilje do vodij manj transparentni. Težko se bodo socialno vključili, saj niso prepričani o svojih občutjih zaradi česar jim je težko zgraditi pristen odnos s svojimi vodji. Tu je od avtentičnih vodij pričakovati, da sledilce večkrat s pomočjo procesov modeliranja spodbujajo, da se primarno identificirajo s temeljnimi vrednotami kolektiva.

1.4.2 Samoregulacija

Druga ključna komponenta razvoja avtentičnega vodenja je samoregulacija. Avolio in Gardner (2005, str. 325) samoregulacijo definirata kot proces, s katerim avtentični vodje svoje notranje vrednote usklajujejo z lastnimi nameni in dejanji (Slika 2). Natančneje, samoregulacija vključuje postopke, s katerimi posameznik izvaja samokontrolo z: (a) določanjem notranjih standardov, ki so lahko že obstoječi ali novi, (b) ocenjevanjem neskladij med temi standardi in dejanskimi ali pričakovanimi rezultati in (c) opredelitvijo predvidenih ukrepov za uskladitev teh neskladij (Stajkovic & Luthans, 1998; v Avolio & Gardner 2005, str. 325 in v Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa 2005, str. 356).

Slika 2: Stopnje v procesu samoregulacije



Prيرهjeno po Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005).

Luthans in Avolio (2007, str. 40) poudarjata pomembnost konteksta pri samoregulaciji posameznikovega obnašanja. V organizaciji, kjer vrednote in kultura spodbujajo določene spremembe, se bo samoregulativnost, ko se posameznikov razmišljanje in vedenje spreminjata, okrepila. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 356) pričakujejo, da bodo integrirani regulativni procesi, v nasprotju z zunanjimi vplivi samoregulacije, prevladujoči. Ti ponotranjeni procesi avtentičnega vodenja omogočajo vodjem nadzorovanje lastnega vedenja, v skladu z lastno osebnostjo, in so, preden se sprejme odločitve, podlaga za uravnoteženo in objektivno obdelavo informacij. Hkrati ti procesi vodjem omogočajo odprte odnose s sledilci (Penger & Černe, 2014, str. 509). Pomemben del samoregulacije je moralno vodenje vodij, katerih notranje vrednote so moralne in v skladu s splošno sprejetimi etičnimi pravili ter moralnimi standardi (Penger & Černe, 2014, str. 510), zato bodo taki vodje, v odnosu do sodelavcev, lažje nadzorovali lastno obnašanje in odgovornost.

Tako kot razvoj avtentičnosti vodij vključuje procese samoregulacije, razvoj avtentičnih sledilcev zahteva samoregulacijo pri doseganju lastnih ponotranjenih vrednot in ciljev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 360–364). Na ta način sledilci z internalizacijo regulativnih procesov in uravnoteženo obdelavo informacij spoznajo in sprejemajo sebe ter samoregulirajo svoje obnašanje, da bi dosegli cilje, ki se deloma skladajo s cilji vodij, kar vodi do jasnih odnosov med vodji in sodelavci (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Avtentični vodje, ki si prizadevajo razviti pristne sledilce, bodo s pozitivnim modeliranjem in neposredno komunikacijo, pokazali sledilcem, kako se lahko postopno preusmerijo od zunanje k bolj internaliziranim oblikam samoregulacije (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa 2005, str. 360–364).

1.5 Razvoj avtentičnega vodje

Avolio in Gardner (2005, str. 317) s kritično konotacijo ugotavljata, da se je v zadnjih stotih letih večina teorij vodenja razvila brez osredotočanja na bistvene temeljne procese, ki vodijo v razvoj vodenja in posledično ne posvetijo pozornost razvoju. Razvoj, ki se v poslovnem kontekstu ukvarja z dolgoročno osebno rastjo in razvojem kariere, vključuje širši obseg dejavnosti in se bolj osredotoča na posameznika kot na njegov poklic. Peterlin, Dimovski in Penger (2013, str. 202) v turbulentnem poslovnem okolju razvoj vodenja povezujejo s potrebo po organizacijski strategiji, inovativnosti, ustvarjalnosti, individualnem razvoju, organizacijskem učenju, managementu znanja, prilagodljivosti in vzdrževanju temeljnih kompetenc.

1.5.1 Pomen življenske zgodbe

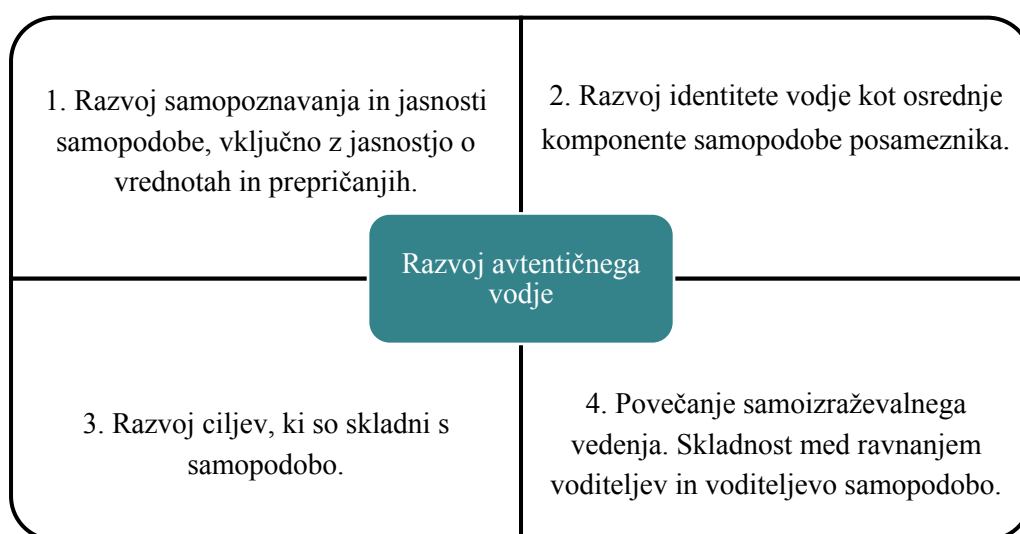
Avtentično vodenje številni raziskovalci (Agote, Aramburu & Lines, 2016, str. 40; Avolio & Gardner, 2005; Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 238; Cooper, Scandura, Schriesheim, 2005; Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005; George, Sims, McLean & Mayer, 2007; Northouse, 2013, str. 256; Černe & Penger, 2010, str. 513; Shamir & Eilam, 2018, str.

399; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008) definirajo z razvojne perspektive, ki podpira pristope k avtentičnemu vodenju in gleda na avtentično vodenje kot na nekaj, kar je mogoče vzgajati v vodjih in ni le njihova trdna lastnost.

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) koncept avtentičnega vodenja, ki sestoji iz (1) samozavedanja, (2) samoregulacije, (3) uravnoveženega procesiranja in (4) jasnosti odnosov, razlagajo iz razvojnega vidika kot vzorec vodilnega vedenja, ki se razvija in temelji na pozitivnih psiholoških lastnostih vodij in na močni etiki. Northouse (2013, str. 256) v skladu s to tezo pravi, da se v življenju avtentični vodje učijo in razvijajo vsako od teh štirih oblik vedenja. To pomeni, da se avtentično vodenje v posamezniku razvija skozi celo življenje in ga lahko sprožijo ali nanj vplivajo odločilni življenjski dogodki, kot so nova poklicna pot ali huda bolezen (Northouse, 2013, str. 256). Na tej podlagi v nadaljevanju preučujem delo Shamirja in Eilama (2005, str. 402), ki poudarjata pomembnost življenjskih zgodb v avtentičnem razvoju vodij in pravita, da dogodki in življenjske zgodbe vodij le tem dajejo v vpogled njihov pomen in odražajo njihovo stopnjo samospoznanja.

Koristnost koncepta avtentičnega razvoja vodij Shamir in Eilam (2005, str. 399) pojasnita s predpostavko, ki temelji na prepričanju, da so avtentični vodje učinkovitejši kot neavtentični vodje. Avtorja to argumentirata z mnenjem, da je vloga vodij zelo zahtevna vloga, ki zahteva visoko raven energije, odločnosti, vztrajnosti in zahteva posameznike z virom notranje moči, ki zmorejo premagati odpore, obravnavati frustracije in motivirati druge. Da bi tudi sami našli motivacijo za vodenje in energijo za vztrajanje, morajo vodje delovati na podlagi močnih prepričanj in visoki stopnji jasnosti samopodobe. Shamirjev in Eilamov (2005, str. 399) koncept avtentičnih vodij pravi, da ima njihov avtentični razvoj štiri komponente, ki jih ponazarja slika 3.

Slika 3: Komponente razvoja avtentičnega vodje po Shamirju in Eilamovu



Prيرهjeno po Shamir & Eilam (2005).

1.5.2 Značilnosti in sposobnosti

Nekdanji vodja Medtronika, Bill George (v Avolio & Gardner, 2005, str. 316) navaja, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodje, ki motivirajo svoje zaposlene in zagotavljajo boljše storitve za stranke ter ustvarjajo dolgoročno vrednost za delničarje. George, Sims, McLean in Mayer v svojem delu iz leta 2007 pravijo, da je značilnost avtentičnega vodenja strast vodij pri doseganju ciljev in stalno delovanje v skladu z njihovimi vrednotami ter vodenje tako z glavo kot s srcem. Visoke moralne vrednote so ene ključnih značilnosti, ki pripisujejo pomembnost moralno-etičnemu pristopu avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005, str. 324). George, Sims, McLean in Mayer (2007, str. 129) pojasnijo, zakaj tisoče raziskav v zadnjih 50 letih neuspešno poskušajo identificirati slog, značilnosti in profil idealnega vodje. Če bi bilo tak profil možno definirati, bi ga ostali posamezniki poskušali posnemati, s čimer bi morali zanemariti svoje lastne osebnostne lastnosti – svojo avtentičnost. Avolio in Gardner (2005, str. 323) si na podlagi različnih mnenj znanstvenikov prizadevata identificirati ključne značilnosti avtentičnega razvoja vodenja, pomembnega za vodje, zaposlene in za doseganje ciljev organizacije. Prikazane so v tabeli 2:

Tabela 2: Značilnosti avtentičnega vodenja

Značilnost avtentičnega vodenja	Elementi
Pozitiven psihološki kapital.	Samozavest, optimizem in upanje.
Samozavedanje vodje.	Vrednote, kognicijske sposobnosti, čustva.
Samoregulacija vodje.	Uravnoteženo procesiranje, transparentnost odnosov, avtentično vedenje.
Proces vodenja in vedenje vodje.	Pozitivno modeliranje, osebna in družbena identifikacija, prelivanje čustev, pozitivne družbene izmenjave.
Organizacijski kontekst.	Negotovost, etičnost, pripadnost vseh k organizaciji, pozitivnost in moč organizacije.
Uspešnost.	Resnična, trajna in nad pričakovanji.

Vir: Avolio & Gardner (2005); Penger (2006).

1.6 Vpliv avtentičnega vodenja na sledilce

Sredstva, s katerimi lahko vodje spodbujajo kolektivno identiteto, vključujejo poudarjanje skupnih vrednot in atributov organizacije. Avtentični vodje znajo povezati poslanstva in cilje organizacije ter ustvariti kolektivno identiteto, ki jo spremlja razvoj njihovih zaposlenih oziroma sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 360). Pozitivno modeliranje ali ponazarjanje načina vedenja služi kot eno od osnovnih sredstev pri oblikovanju avtentičnih odnosov med vodji in privrženci, kjer avtentični vodje sledilcem posredujejo pozitivne vrednote, čustva in motive (Luthans & Avolio, 2003 v Gardner; Fischer & Hunt, 2005, str. 358). Luthans in Gardner v svojem delu iz leta 2005 predlagata,

da je avtentičnost predstavljena s pozitivnimi psihološkimi zmožnostmi organizacije oziroma s psihološkim kapitalom. Ta kapital je večdimenzionalen koncept, ki ga lahko obravnavamo kot pripomoček in tudi kot končno vrednost za doseg zaželenih rezultatov organizacije (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 193).

1.6.1 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje številni avtorji obravnavajo kot enega od primarnih mehanizmov, s katerim avtentični vodje, ki si prizadevajo vplivati na avtentične sledilce, vplivajo na njihov razvoj (Luthans & Avolio, 2003; Gardner, 2005; Černe & Penger, 2010; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Penger & Dimovski, 2006). Sheldon in Elliot (1999 v Gardner, Fischer & Hunt, 2005, str. 364) ugotavljata, da, s pomočjo pozitivnega modeliranja in neposrednih komunikacij avtentični vodje lahko sledilec pomagajo doseči avtentičnost. Ko avtentični vodje, v odnosu s sledilci, pozitivno vplivajo na njihovo psihološko stanje, vedenje in samorazvoj, to povečuje stopnjo zaupanja sledilcev do vodij in na njegovo dobro počutje na delovnem mestu (Gardner, Fischer & Hunt, 2005, str. 358).

Avtentičnost in zanesljivost vodij, ki se modelirata, sta kritični pri tem, da so sledilci pomembni in cenjeni, s čimer pridobijo pozornost in motivacijo za učenje (Bandura, 1997 v Gardner, Fischer & Hunt, 2005, str. 358). Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005, str. 388) razpravljajo o tem, da osebna integriteta, skupaj s samozavedanjem avtentičnih vodij, vodi do brezpogojnega zaupanja sledilcev, kar pozitivno vpliva na njihov osebno identifikacijo in samopodobo. Avtorji sklepajo, da avtentični vodje vplivajo na sledilce preko čustev z ustvarjanjem okolja, ki spodbuja doživetje pozitivnih čustev, ki služijo kot pozitivni vedenjski modeli za avtentično vedenje in omogočajo priložnosti za avtonomno sprejemanje odločitev sledilcev.

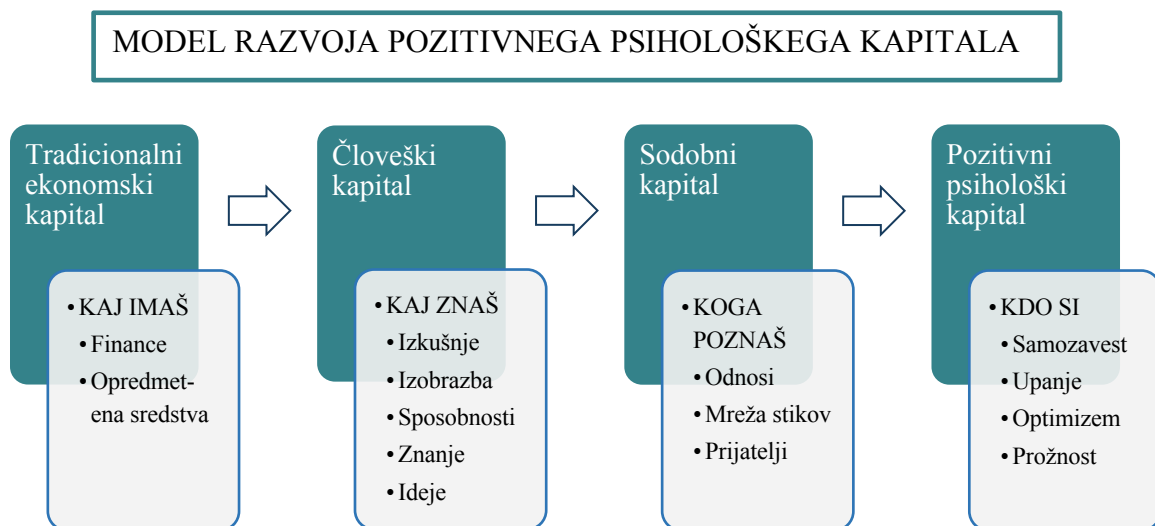
Avtentičnost in optimizem vodij (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May 2004; Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003) izvirata iz poznavanja in verovanja v lastno zavest, in regulacijo, pozitivnih psiholoških moči, ki jih vodje znajo jasno ponazarjati sledilec s svojimi besedami in dejanji. Ta dejanja prikazujejo temeljne vrednote, pozitivna čustva, motive in cilje ter skrb za rast in razvoj sledilcev (Gardner, 2005, str. 358). Takšno pozitivno modeliranje spodbuja sledilce, da se usmerijo k procesu samoodkrivanja.

Avtentično vodenje vpliva na notranjo motivacijo (Černe & Penger, 2010, str. 513; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005) sledilcev in njihov angažiran pozitivni samorazvoj, saj se zavedajo, da lahko dosežajo več kot so verjeli, kar se odraža v njihovem delovnem okolju (Černe & Penger, 2010, str. 513). Poleg tega zadovoljni sledilci vplivajo na počutje avtentičnih vodij, ki so bolj zadovoljni, kadar pozitivno počutje okrepi blaginjo organizacije, vpliva na boljše doseganje ciljev in poveča uspešnost posameznikov v organizaciji. Ko sledilci doživijo visoko zadovoljstvo pri delu, pozitivno vplivajo na čustva vodij. Ta pojav imenujemo čustvena okužba (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 383).

1.6.2 Pozitiven psihološki kapital

Sodobne organizacije posedujejo večdimenzionalne oblike kapitala. Poleg tradicionalne rabe v financah je izraz *kapital* uporabljen tudi za predstavitev vrednosti človeških virov (človeški kapital) in drugih konceptov (npr. socialni kapital in tehnološki kapital) (Penger & Dimovski, 2006, str. 438; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007, str. 543–545). Vendar odličnost in trajnostna konkurenčna prednost organizacij v modernem svetu ne moreta več temeljiti na tradicionalnih, omejenih virih, zato je pomembno vlaganje v trajnostno konkurenčnost skozi ljudi (Dimovski & Penger, 2009, str. 120), saj so ravno človeški viri konkurenčna prednost v mednarodnem gospodarstvu (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 9). To smer razvoja od tradicionalnega proti psihološkemu kapitalu ponazarja slika 4.

Slika 4: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Prerejeno po Penger & Dimovski (2006).

Martin Seligman (v Dimovski & Penger, 2009, str. 120), začetnik pozitivne psihologije, je med prvimi preučeval obstoj in pomen pozitivne psihologije znotraj organizacij. Seligmanova ugotovitev, da je optimizem atributivni stil, ki pozitivne dogodke razlaga v luči osebnih, trajnih in prodornih vzrokov ter negativne dogodke kot zunanje, začasno in situacijsko specifične, je postala predpogoj pozitivne psihologije kot znanosti in ne filozofije, retorike ali osebnega mnenja (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 10–14). Ta znanstvena podlaga je postavila temelje številnim znanstvenikom (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009; Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014; Dimovski & Penger, 2009; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Penger & Dimovski, 2006; Wong & Laschinger, 2012) za nadaljnje preučevanje pozitivne psihologije kot kapitala znotraj organizacij.

Pozitivni psihološki kapital predstavlja psihološka stanja (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 230–232) in individualne motivacijske nagnjenosti (Luthans, Avolio, Avey

& Norman, 2007, str. 543–545), ki prispevajo k višjim stopnjam učinkovitosti in razcvetu v organizacijah (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 230–232). Po mnenju Luthansa, Avolia, Aveya in Normana (2007) je pozitiven psihološki kapital mentalno stanje posameznika, za katerega je značilna: (1) samozavest – prevzem potrebnih prizadevanj za uspeh pri zahtevnih nalogah; (2) optimizem – pozitivno nagnjenje k uspehu zdaj in v prihodnosti; (3) upanje – vztrajanje k ciljem in, kadar je to potrebno, preusmeritev poti do ciljev, da bi uspel; in (4) prožnost – vzdržnost pri spopadanju s težavami in trpežnost, celo preko prožnosti, da bi dosegel uspeh.

Razmerje med psihološkim kapitalom in individualno uspešnostjo zaposlenih je bilo od delavcev priseljencev preizkušeno v mnogih kulturnih kontekstih (Youssef & Luthans, 2003 v Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 228). Na podlagi raziskav svojih kolegov, Clapp-Smith, Vogelgesang in Avey (2009) menijo, da razmerje med zaznavami avtentičnega vodenja, psihološkim kapitalom in sledilci, na individualni ravni, obstaja. V procesu osebne identifikacije sledilcev z vodji, avtentični vodje lahko gradijo in razvijajo pozitivni psihološki kapital znotraj sledilcev, povečujejo njihovo samozavest, ustvarjajo upanje in vzpostavljajo zaupanje (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). To v zaposlenih spodbudi občutek, da so resnično podprti za svoja prizadevanja in njihovo pozitivno počutje se povečuje (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014, str. 12).

Pozitivno organizacijsko vedenje Luthans opredeli kot uporabo pozitivnih moči človeških virov in psiholoških zmogljivosti, ki jih je mogoče izmeriti, razviti in upravljati za izboljšanje uspešnosti (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007, str. 543–545). Enako kot pri vlaganju v tradicionalni finančni kapital je v pozitivnem psihološkem kapitalu mogoče vlagati v ravnotežje z njim (Penger & Dimovski, 2006, str. 438).

2 INTRINZIČNA MOTIVACIJA

2.1 Koncept motivacije

Motivacija je temeljna sestavina vsakega verodostojnega modela človekovega delovanja (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014, str. 980) in je, že vrsto let, ena od osrednjih tem organizacijske psihologije (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Tako kot za vsak drugi konstruiran pojem obstajajo v moderni znanosti različne definicije koncepta motivacija (tabela 3) (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014, str. 980; Dimovski & Penger, 2009; Ryan & Deci, 2000; Rusu & Avasilcai, 2013; Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

Izvor same besede *motivacija* izhaja iz latinske besede »gibanje« in najzgodnejše pristope k razumevanju motivacije beležimo ravno iz časa grških filozofov, ki so smatrali hedonizem kot glavno gonilno silo človeškega vedenja (Steers, Mowday & Shapiro, 2004, str. 379). Ryan in Deci (2000), z opiranjem na predhodne raziskave o motivaciji, razlagata, da se motivacija nanaša na vidike aktivacije in namere (energija, smer, vztrajnost in enakopravnost) ter da je zaradi svoje središčne pozicije v naši biološki, kognitivni in

družbeni ureditvi osrednjega pomena na področju psihologije. Avtorja pojasnita, zakaj je v modernem svetu, preko vseh kultur, motivacija pogosto najprivlačnejša polemika s strani znanstvenikov in vodij organizacij iz raznih področij (proizvodna industrija, zdravstvo, religija ipd.). Motivacija namreč proizvaja oziroma mobilizira ljudi k aktivnosti. Motivacijski proces vodi posameznike v motivirano vedenje in povečuje produktivnost, kar vpliva na uspešnost organizacije in zaposlene znotraj nje (Dimovski & Penger 2009, str. 76).

Tabela 3: Definicije koncepta motivacije

Leto	Avtor (-ji)	Definicija motivacije
1964	Atkinson	Takojšnji vpliv na smer, energičnost in vztrajanje.
1964	Vroom	Postopek, ki ureja izbiro posameznikov med alternativnimi oblikami prostovoljnih dejavnosti.
1976	Campbell in Pritchard	Nabor neodvisnih in odvisnih spremenljivih razmer, ki pojasnujejo smer, moč in vztrajnost posameznikovega vedenja, na katerega nenehno vplivajo njegova sposobnost, spretnost in razumevanje naloge ter omejitve, ki delujejo v okolju.
1976	Yorks	Tiste sile, ki znotraj posameznika poganjajo in ženejo k zadovoljevanju osnovnih potreb ali želja.
1985	Kast in Rosenzweig	To kar človeka spodbudi, da na določen način deluje ali vsaj razvije nagnjenost k specifičnemu vedenju.
2000	Ryan in Deci	Usmerjenost, ki se nanaša na temeljna stališča in cilje, ki povzročajo ukrepanje
2009	Dimovski	Psihološki proces, ki spodbuja zagnanost posameznika za doseganje zastavljenih ciljev.

Vir: Dimovski (2009); Ryan & Deci (2000); Steers, Mowday & Shapiro (2004).

Skoraj vse sodobne teorije priznavajo, da se motivacija nanaša na dinamične postopke razporejanja virov in znanstveniki se v večini strinjajo, da dejanja posameznikov lahko motivirajo zelo različnimi dejavniki (Kanfer, 1990, str. 82). To je v skladu z mnenjem Dimovskega in Pengerjeve (2009, str. 77), ki pravita, da so ljudje različni in da je prepoznati čisto vse motive, ki jih spodbujajo k opravljanju aktivnosti, nemogoče. Ljudje so lahko motivirani iz občutka zavezanosti k uspehu ali iz strahu pred nadzorom, lahko cenijo dejavnost ali na njih vpliva zunanja sila, lahko jih vodi trajni interes ali pa njihovo aktivnost spodbudi podkupnina (Ryan & Deci, 2000, str. 69).

Vprašanje, ali ljudje nekaj počnejo iz notranjega interesa in lastnih vrednot ali pa zaradi vplivov zunaj sebe, je stvar razprave v vsaki sodobni narodni kulturi (Johnson, 1993 v Ryan & Deci, 2000, str. 69). Seveda obstajajo precejšnje polemike glede posploševanja človeških potreb v različnih kulturah. Avtorji Heine, Lehman, Markus in Kitayama (1999, str. 788) opozarjajo, da je vprašanje motivacije, kot univerzalne obravnave, odvisno od ravni analize, ki jo izvajamo. Na podlagi raziskave Decija in drugih (2001) je moč sklepati, da so psihološke potrebe po kompetenci, avtonomiji in medosebni povezanosti univerzalne, kar

omogoča, da zadovoljevanje teh treh lahko spodbuja motivacijo posameznika znotraj katerekoli kulture (Ryan & Deci, 2000, str. 70).

Ekonomija temelji na delovanju spodbud (Lindenberg, 2001, str. 317), zato v današnjem gospodarstvu motivirana delovna sila pomeni konkurenčno prednost (Dimovski & Penger, 2009, str. 73) in je ključno strateško sredstvo v delovnem okolju (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). Pinder *delovno motivacijo* opredeljuje kot »niz energetskih sil, ki izvirajo tako znotraj kot tudi onkraj posameznikovega bitja, da sproži vedenje, povezano z delom, in določi njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje.« (1998 v Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009, str. 213) Motivacija se tako kaže kot ključni dejavnik, ki za doseganje ciljev podjetja in njihovih lastnih ciljev uresničuje napor in energijo zaposlenih (Rusu & Avasilcai, 2013, str. 51). Motivacija je interes preučevanja na vseh področjih upravljanja, vključno z vodenjem, organizacijskimi skupinami, vodstveno etiko in odločanjem, kajti vodje vidijo motivacijo kot sestavni del enačbe na vseh ravneh uspešnosti organizacije (Steers, Mowday & Shapiro, 2004, str. 379).

2.2 Pregled klasičnih teorij o motivaciji

Motivacijski teoretiki se, v mnenjih o motivaciji, večinoma razlikujejo glede tega, od kod je njena energija pridobljena in katere so potrebe, ki jih posameznik poskuša zadovoljiti. Tako že več kot stoletje dosegajo ogromne napredke razlage koncepta motivacije. Med tistimi ključnimi teorijami, ki jih je družba sprejela in jih motivacijski teoretiki še danes koristijo kot izhodiščne, v kontekstu delovnega mesta in zaposlenih, so Maslowova hierarhija potreb (Dimovski & Penger, 2009, str. 76; Heine, Markus, Lehman & Kitayama, 1999, str. 768; Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 162), Herzbergova dvofaktorska teorija potreb (Raza, Akhtar, Husnain & Akhtar, 2015, str. 81; Rusu & Avasilcai, 2013, str. 52; Steers, Mowday & Shapiro, 2004, str. 381) in McClellandova teorija potreb (Aycan, 2008, str. 222; Barbuti, 2005, str. 30; Frey, 1997, str. 93).

Maslowova teorija – Maslowova teorija predlaga, da človeške potrebe lahko razvrstimo v hierarhično ureditev po njihovi prioriteti. Najpomembnejše so (1) fiziološke potrebe (hrana in voda, spolni odnosi), sledijo jim (2) potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju (Dimovski & Penger, 2009, str. 77). Potrebe po pripadnosti (3) je Maslow smatral kot tretje najpomembnejše (Heine, Markus, Lehman & Kitayama, 1999, str. 768) in ko jih posameznik zadovolji, stopijo v plan, kot četrte, (4) potrebe po samospoštovanju. Zadnja in najvišja raven so (5) potrebe po samouresničitvi (Dimovski & Penger, 2009, str. 77).

Iz Maslowove teorije lahko črpamo dve bistveni predpostavki: (a) zadovoljena potreba ne služi več kot motivator in (b) ko zadovoljimo potrebe nižjega reda, postane naslednja višja stopnja potreb odločilna determinatna vedenja (Pardee, 1990, str. 6) Naloga vodij je, da presodijo, kje v piramidi se v danem trenutku nahajajo zaposleni in kaj jih motivira (Dimovski & Penger, 2009, str. 77).

McClellandova teorija – Dve desetletji za Maslowovo je nastala McClellandova teorija, (Steers, Mowday & Shapiro, 2004, str. 381), imenovana *tudi teorija treh potreb*, ki kot motivatorje prepoznava tri dominantne potrebe preko vseh narodnih kultur: (1) potreba po doseganju, (2) potreba po pripadnosti in (3) potreba po moči (Royle & Hall, 2012, str. 25–27). V nasprotju z Maslowovim hierarhičnim modelom McClelland konceptualizira model upošteva motivacijsko moč potreb. Po mnenju McClellanda lahko posameznik poseduje v danem trenutku več potreb hkrati, njegovo vedenje in aktivnost pa sta odvisna od tega, katera potreba bo dominantnejša (Steers, Mowday & Shapiro, 2004, str. 381).

Herzbergova teorija potreb - Herzbergova dvofaktorska teorija temelji na ugotavljanju, kako delovne aktivnosti in narava zaposlitve vplivata na posameznikovo motivacijo. Herzberg meni, da so notranje oziroma intrinzične potrebe, po osebnem razvoju, priznavanju in napredovanju povezane z zadovoljstvom in lahko v vlogi motivatorjev ustvarjajo delovno uspešnost. Zunanji oziroma intrinzični dejavniki, kot so plače, delovni pogoji in politika družbe medtem niso povezani z zadovoljstvom, ampak je njihova prisotnost predpogoj za to, da motivatorji lahko proizvajajo učinke (Rusu & Avasilcai, 2013, str. 54).

2.3 Psihološki vidik motivacije

Grški filozofi so v teoriji o motivaciji pustili močan pečat skozi sedemnajsto, osemnajsto pa vse do enaindvajsetega stoletja. V filozofiji je vodilno vlogo preučevanja motivacije prevzela šola hedonizma, ki posameznika smatra kot nekoga, ki se izogiba bolečinam in svoje napore usmerja v iskanje užitka. Šele konec devetnajstega stoletja se je razprava o motivaciji preselila k novi znanosti, psihologiji. Pričele so se razvijati nove instinktivne teorije vedenjskih znanstvenikov, kot sta Freud in McDougall, ki posameznikovega vedenja ne smatrata samo kot racionalno, temveč tudi kot posledico človeškega psihološkega nagona (Steers, Mowday & Shapiro, 2004, str. 379).

V dvajsetih letih novega stoletja so teoretske meje psihologi prebrodili z uvedbo modelov (npr. Allport, Thorndike in Skinner, v Steers, Mowday & Shapiro, 2004, str. 379), ki pojasnjujejo, da so posameznikove odločitve v sedanosti posledica nagrad in vplivov, navezujočih se na njegovo preteklo vedenje. Medtem ko so se psihologi osredotočali na nagone, so vodstva industrijskih podjetij, v kontekstu delovne motivacije, poskušala uvesti kombinacijo usposabljanja na delovnem mestu, uvajanja plačilnih sistemov spodbud in izboljšanje proizvodne tehnike ter delovnih mest, kot novih pristopov k upravljanju delavcev (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

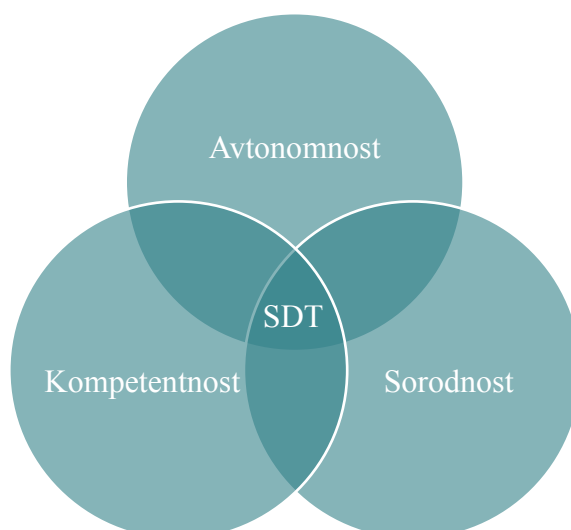
Od konca dvajsetega stoletja naprej se pojavlja trend integrativnih teorij motivacije (Kanfer, 1990 str. 77; Ryan & Deci, 2001), ki poskušajo vzpostaviti integracijo delovno motivacijskih konstruktov in kognitivne psihologije (Kanfer, 1990, str. 77). Te teorije vplivajo na poddiscipline, kot sta socialna psihologija in organizacijska psihologija.

2.3.1 Motivacijska teorija o samodoločenosti

Ryanovo in Decijevo *teorijo o samodoločenosti* oziroma *SDT teorijo* (ang. self-determination theory), ki se je razvijala do konca dvajsetega stoletja, lahko uvrstimo med vplivnejše integrativne teorije o človeški motivaciji, saj je v publikacijah znanstvenikov pogosto deležna razprave (Avolio & Gardner, 2005, str. 325; Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 193; Miniotaite & Bučiunienė, 2013, str. 66; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005 str. 354; Hidayat, 2016, str. 196; Illes, Morgeson & Nahrgang, str. 385; Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2012, str. 41; Lindenberg, 2001, str. 325; Penger & Černe, 2014, str. 521; Sansone & Harackiewicz, 2012, str. 14; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009, str. 213; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 95).

Teorija o samodoločnosti, ki je močno povezana z literaturo o pozitivni psihologiji (Ryan & Deci, 2001) in teorijo o pozitivnem organizacijskem vedenju (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 193), predlaga, da so posameznikove osnovne psihološke potrebe po (1) avtonomnosti, (2) kompetentnosti in (3) sorodnosti (Slika 5), pogoj za njegovo čustveno blaginjo in kognitivno strukturo (Ryan & Deci, 2001, str. 146). Posameznikovo notranje oziroma intrinzično motivirano vedenje je, sklepajoč po teoriji o samodoločnosti, samo po sebi verodostojno oziroma avtentično (Ryan & Deci, 2000 v Illes, 2005). Natančneje, teorija o samodoločnosti trdi, da bo posameznik, ko zadovolji svoje tri osnovne potrebe, lahko dosegel občutek lastne avtentičnosti, uspešno ponotranjil zunanje motivatorje in s tem dosegel intrinzični vidik osrednjega jaza (Hodgins & Kneer, 2002 v Miniotaite, str. 67).

Slika 5: Ryanova in Decijeva teorija o samodoločenosti (SDT)



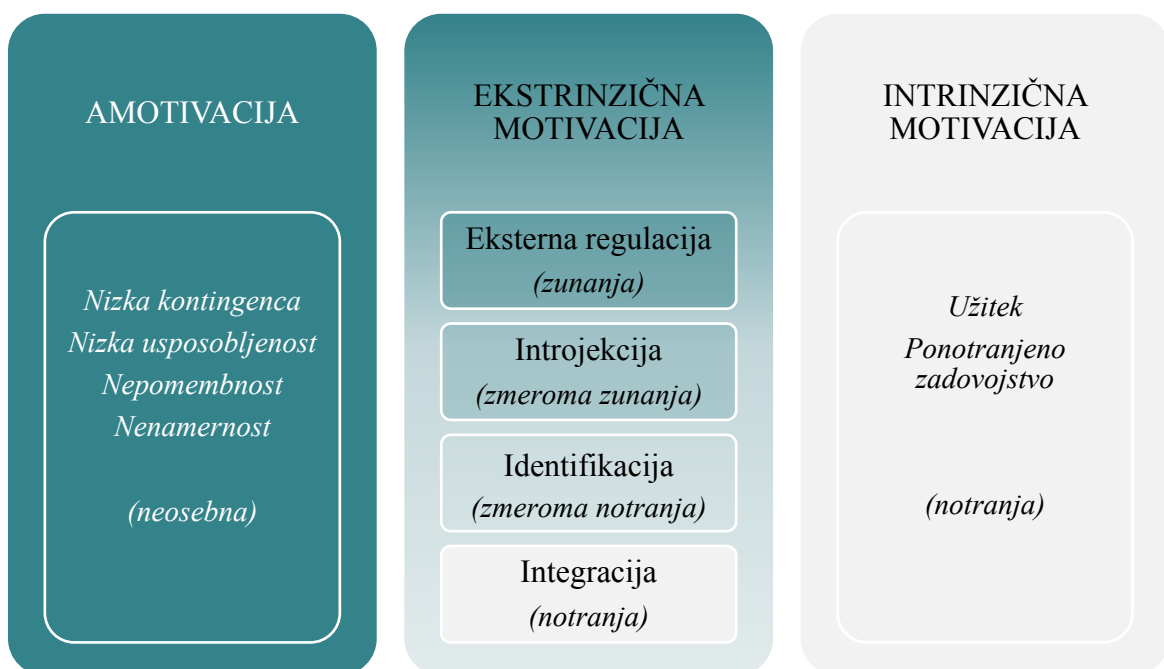
Prirajeno po Ryan & Deci (2000).

2.3.2 Klasifikacija: intrinzična in ekstrinzična motivacija

V organizacijsko motivacijski literaturi se vse pogosteje pojavlja klasifikacija dveh kognitivno povezanih razlag o tem, kako motivacija vpliva na ljudi: *ekstrinzično* in *intrinzično* (Amabile, 1993, str. 191–195; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 335; George, Sims, McLean & Mayer, 2005; Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 385; Miniotaite & Bučiunienė, 2013, str. 66; Northouse, 2013, str. 185 & 277). Razločevanje obeh vrst motivacije ponazarja kritično razlikovanje med dvema vrstama vedenj. Prva so samovoljna in jih spremlja izkušnja svobode, kajti izvirajo iz notranjega motivacijskega občutka posameznika. To so intrinzično motivirana vedenja. Druga, ki jih spremlja izkušnja zunanje spodbude ali pritiska, so nadzorovana in niso nujno reprezentativna za posameznika. Imenovana so ekstrinzično motivirana vedenja (Ryan & Deci, 2000, str. 65). V raziskovalnem delu tega magistrskega dela je predmet raziskave zgolj intrinzična motivacija v podjetju. Vendar, preden podrobneje ugotovimo pomen in vpliv intrinzične motivacije, pojasnimo, kaj vse jo izločuje.

Znotraj Ryanove in Decijeve teorije o samodoločenosti, podteorija, imenovana *teorija organske integracije*, prikazuje taksonomijo različnih tipov motivacije (Slika 6) glede na to, v kolikšni meri izvirajo interno iz posameznika in v kolikšni meri jo spodbujajo ali ovirajo zunanji, kontekstualni dejavniki (Ryan & Deci, 2000, str. 61). Skrajno neosebna *amotivacija* predstavlja posameznikovo primanjkovanje namere in pasivnost, kar povzroči najbolj negativne rezultate, kot sta na primer kontraproduktivno vedenje in umik zaposlenega iz organizacije (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009, str. 214).

Slika 6: Taksonomija človeške motivacije



Prيرهjeno po Ryan & Deci (2000).

Amotivaciji sledi kategorija *ekstrinzična motivacija*, katere štiri podkategorije se razlikujejo glede na to, koliko so posameznikova dejanja regulirana zunanje ali notranje. Primer temeljnih ciljev ekstrinzično motiviranih vedenj v organizaciji so organizacijske nagrade za spodbujanje zaposlenih. Med ekstrinzične motivatorje pa vključujemo vse vzajemne koristi, ki se lahko gibljejo od denarnih spodbud, kot so povečanje plač in bonusov, do nedenarnih nagrad, kot so promocije in varnost zaposlitve. Buckman Laboratories na primer svojih 100 najboljših delilcev znanja vsako leto nagradi s konferenco na letovanju (Lin, 2007, str. 139).

Eksterna regulacija, ki predstavlja najmanj avtonomno obliko ekstrinzične motivacije, pomeni dejanja posameznika, ki so nadzorovana, odtujena in izvedena zato, da se zadovolji zunanje povpraševanje ali pridobi neka nagrada. Bolj zmerno zunanja in dokaj nadzorovana oblika ekstrinzične motivacije je *introjekcija*, katere vzrok za dejanje posameznika je njegova želja, da bi izboljšal svoj ego, ohranil samozavest in občutek vrednosti. Sledi ji bolj samostojna, zmerna notranja oblika ekstrinzične motivacije, *identifikacija*. Ta predstavlja dejanja posameznika, ki se je identificiral oziroma poistovetil z osebnim pomenom vedenja in sprejel zunanjo ureditev kot svojo (Ryan & Deci, 2000, str. 62).

Intrinzični najbližja oblika ekstrinzične motivacije je *integrirana regulacija*, ki je v veliki meri samostojna. Ta oblika motivacije se pojavi, kadar je ekstrinzična motivacija bolj samoregulirana in si z intrinzično motivacijo deli kakovost samostojnosti (Loiser, 2002 v Miniotaite & Bučiuniene, 2013, str. 69). Ko posameznik motive, ki so še vedno zunanji, lahko uskladi z njegovimi lastnimi vrednotami in potrebami, mu ta postanejo samoumevna in jih lahko ceni (Ryan & Deci, 2000, str. 62). Na primer, Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 335) pričakujejo, da bodo ponotranjenim ciljem, ki odražajo posameznikove osebne standarde, sledili tudi avtentični vodje. Njihova motivacija bo torej temeljila na ponotranjenih regulativnih procesih. Avtorji na podlagi Decijeve (1975 v Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005) in lastne raziskave trdijo, da se avtentični vodje v svoje delo tako močno zatopijo, da jih postopoma prične motivirati zgolj občutek lastne želje po učenju in zadovoljstvu ob izpolnjevanju cenjenih nalog, kar jih slej ko prej privede do *intrinzične motiviranosti*.

Vredno je poudariti, da obe, identifikacijo in integracijo, lahko smatramo kot procesa, znotraj katerih posameznikovo ekstrinzično motivirano vedenje postaja bolj samoumevno (Lindenberg, 2001, str. 321) in se v njem ponotranji. Vendar sama taksonomija človeške motivacije ne ponazarja procesa. Posameznik ne rabi napredovati skozi vse faze ekstrinzičnih motivacij, da bi zunanje regulacije ponotranjil in dosegel intrinzično motiviranost. Intrinzično zanimive lastnosti neke dejavnosti lahko posameznik odkrije v katerikoli od zunanje reguliranih motivacijskih oblik, kar je dovolj, da povzroči njegov orientacijski premik k intrinzični motiviranosti (Ryan & Deci, 2000, str. 62).

Razlike med intrinzično in ekstrinzično motivacijo ni lahko popolnoma jasno zarisati. Frey v svojem delu iz leta 1997 (str. 14) celo trdi, da, do neke mere, vse motivacije prihajajo od zunaj. Na primer, ko se nekdo povzpne na vrh visoke gore, ga bo zunanja spodbuda, kot

prepoznavanje s strani družine ali prijateljev, vsaj deloma lahko motivirala. Avtor hkrati meni, da denarni dobiček, kot najpogostejši ekstrinzični motivator, skoraj nikoli ni posameznikov končni cilj, kajti navsezadnje mu je notranje zadovoljstvo najpomembnejše. Olajševalno je dejstvo, da jasno razlikovanje med intrinzično in ekstrinzično motiviranimi dejanji, za ekonomsko razumevanje posameznikovega vedenja, ni primarnega pomena. Kritična je prisotnost obeh motivacij in razumevanje sistematičnega odnosa med njima, ki ga pojasnimo v zadnjem delu tega poglavja, v kontekstu učinka izrinjanja intrinzične motivacije.

2.4 Značilnosti intrinzične motivacije

Ekonomski modeli človeškega vedenja temeljijo na zunanjih spodbudah, ki ljudi spodbujajo k njihovim dejanjem (Frey, 1997, str. 13), vendar morda noben pojav ne odraža potenciala človeške narave, kolikor ga intrinzična motivacija, ki aktivira posameznika, da išče izzive, širi svoje zmogljivosti in ima željo po učenju (Ryan & Deci, 2000, str. 70). To je najlažje opaziti pri posamezniku, ko kot otrok, v času razvoja, izraža svojo aktivno radovednost in igrivost, tudi če ne dobi posebnih nagrad (Harter, 1978 v Ryan & Deci, 2000, str. 70). Konstrukt intrinzična motivacija opisuje ravno to naravno nagnjenje proti *asimilaciji*, *mojstrstvu* in *radovednosti*, ki je bistveno za vsak kognitivni in družbeni razvoj (Ryan & Deci, 2000, str. 70), zato ni del razprave izključno v našem (zahodnem) svetu.

Vpliv intrinzične motivacije v organizacijah in institucijah ugotavljajo raziskovalci v raznih geografsko-kulturnih predelih. Znotraj Azije (Assegaff, 2016; Lin, 2005; Shu, 2015; Amerike (Cerasoli, Ford & Nicklin, 2014; Choy & King, 2008; Guay, Vallerand & Blanchard, 2000) arabskega sveta (Hidayat, 2016; Raza, Akhtar, Husnain & Akhtar, 2015), Afrike (Masvaure, Ruggunan & Maharaj, 2014) in Evrope (Posch, Bleier & Strohmaier, 2017; van de Bosch, 2016; Vallerand, Pelletier, Blais, Brière & Senécal, 1992). Vprašanje, kaj ljudi motivira in ali neko dejanje počnejo iz lastnega zanimanja ali zunanjega interesa, je pomembno v vsaki kulturi (Deci in drugi, 2001, str. 940; Ryan & Deci, 2000, str. 69).

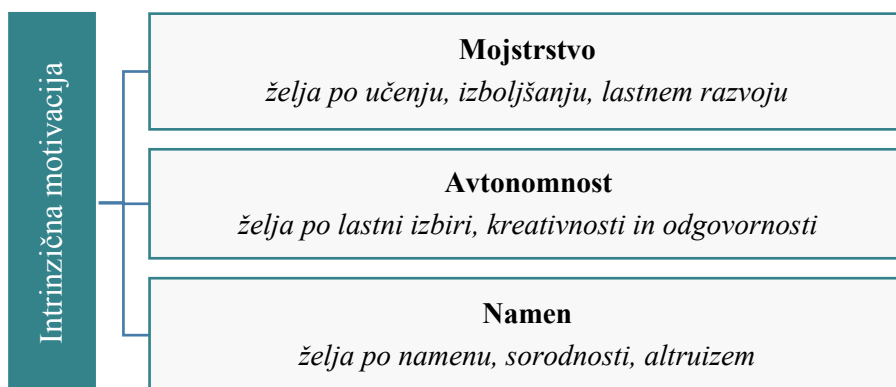
Že Aristotel je razločeval med užitkom kot bistvenim elementom posameznikovih dejanj in užitkom, ki izvira izven njih. Locke in Schattke (2018, str. 4) sklepata, da so to prva sklicevanja na to, kar znanstveniki danes poznajo kot intrinzično in ekstrinzično motivirana dejanja. Sam koncept intrinzične motivacije, ki izvira iz psihologije, natančneje črpa svoje temelje iz razvojne in pozitivne psihologije, kar je v skladu s Fischhoffovo interpretacijo intrinzične motivacije kot človekovega primarnega vedenjskega motiva (1982 v Frey, 1997, str. 13). Po merilih Maslowove hierarhije potreb se ob zadovoljevanju vsake od posameznikovih potreb v piramidi spreminja tudi intenzivnost njegove intrinzične motivacije, ki doseže popolno realizacijo na najvišji lestvici hierarhije (Silva, Redondo & Cárdenas, 2018, str. 130). Strokovnjaki za ravnanje s človeškimi viri poudarjajo osrednjo vlogo intrinzične motivacije tako v ekonomskih kot socialno-družbenih interakcijah ljudi (Bénabou & Tirole, 2003, str. 516) in poudarjajo kritično pomembnost vedenjskih motivov, ki prihajajo znotraj osebe (Oudeyer, Kaplan & Hafner, 2007 str. 283). Deci (1971 v Frey,

1997, str. 13) meni, da je nekdo intrinzično motiviran, ko ne prejme nobene zunanje nagrade, kajti kot nagrado smatra dejavnost samo.

Teoretiki se, bolj kot na vprašanje vzroka in izvora intrinzične motivacije, osredotočajo na razumevanje pogojev, ki intrinzično motivacijo ustvarijo in vzdržujejo, v nasprotju s tistimi, ki jo zmanjšujejo ali odstranijo. Primer je Ryanova in Decijeva (2000, str. 70) teorija o samodoločenosti, ki služi kot izhodišče za obravnavo vprašanja, kako intrinzična motivacija spodbuja posameznikovo vedenje. V okviru teorije o samodoločenosti bo posameznik, ki je za opravljanje neke naloge intrinzično motiviran, porabil višjo stopnjo intezivnosti in truda (Cerasoli, Ford & Nicklin, 2014). White (1959 v Oudeyer, Kaplan & Hafner, 2007, str. 267) opozarja, da osnovne oblike motivacije, ki so (kot prve na Maslowovi lestvici) povezane s fiziološkimi potrebami, ne morejo vzbuditi zanimanja in raziskovalnega vedenja v posamezniku. Raziskovalno vedenje, ki je že samo po sebi nagrajevalno za posameznika, pogosto najdemo v situacijah, ki so za posameznika nove in zapletene.

Univerzalen primer intrinzičnega motivatorja je *radovednost* (Kruglanski in drugi, 2018, str. 166). Če posameznik prepozna svoj učni material kot zanimiv, se bo instiktivno bolj poglobil v preučevano temo in povečal vztrajnost pri učenju (Cerasoli, Ford & Nicklin, 2014). Nasprotno pa, če se bo svoj učni material naučil samo zato, da bi se izognil kritikam ali sankcijam, je njegova motivacija ekstrinzična (Oudeyer & Kaplan, 2014). Posameznik bo lahko zaradi želje po lastnem izpolnjenju in zadovoljltvi radovednosti šel skozi neprijetne naloge. Na primer, ker ga zanima afriški safari, bo pripravljen opraviti plačilo letalske karte, cepljenje in dolg let, da bi dosegel svoj cilj. Ta primer intrinzične motivacije lahko povzamemo z Ryanovim in Frederickovim sklepom, (1997 v Masvaure, Ruggunan & Maharaj, 2014, str. 490), ki pravi, da se intrinzična motivacija zaradi lastnega zadovoljstva in izpolnitve nanaša na spodbude posameznika k sprejetju ali spremembi vedenja. Pink (2011), eden modernejših ekonomskih vplivnikov, ob pomoči Decijeve raziskave iz leta 1971 in teorije o samodoločenosti (Ryan & Deci, 2000), povzema tri osnovne elemente, ki modulirajo intrinzično motivacijo: *mojstrstvo*, *avtonomnost* in *namen* (Slika 7).

Slika 7: Osnovni elementi intrinzične motivacije



Prيرهeno po Pink (2011).

2.5 Vpliv intrinzične motivacije v podjetju

Kako intrinzično motivirati zaposlene v podjetju? Ali je lahko vsakdo znotraj organizacije intrinzično motiviran? V iskanju odgovorov začnimo pri vodstvu. John Thain, izvršni direktor newyorške borze, pravi: "Motiviran sem s tem, da resnično dobro delam, karkoli počnem, vendar raje svoj vpliv na družbo raje pomnožim skozi skupino ljudi." Ann Moore, izvršna direktorica revije Time, ki je iz vrste službenih ponudb izbrala takrat nizko plačano zaposlitev v Time, pomni: "Sem sem pred 25 leti prišla izključno zaradi svoje ljubezni do revij in založniškega sveta." Izjavi obeh direktorjev sta del intervjujev iz prispevka Georga, Simsa, McLeana in Mayera (2003, str. 6), kjer so avtorji skozi intervjuje ugotovili, da imajo intrinzično motivirani vodje močan občutek *namena*.

Poleg tega da vedo, kakšen je njihov namen, so avtentični vodje intrinzično motivirani za doseg svojih ciljev, kajti vodi jih globoka strast, zanimanje in skrb za njihovo delo (Northouse, 2013, str. 277). Obnašajo se v skladu s svojimi globokimi vrednotami in razumejo, kaj jih poganja, zato je pri njih večja verjetnost, da bodo pri delu intrinzično motivirani (Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 381). Podjetja v veliki večini poskušajo doseči uspeh glede na parametre, kot so visok status, promocije, dobiček in finančne nagrade. To so klasični primeri, kako ekstrinzična motivacija spodbuja vodje k trudu. Ključno za vodje, ki morajo vzdrževati visoke ravni motivacij, je najti ravnovesje med željami po doseganju zunanje danih ciljev in lastnimi intrinzičnimi motivacijami (George, Sims, McLean & Mayer, 2003, str. 5)

2.5.1 Vpliv na zadovoljstvo zaposlenih

Spomnimo se Herzbergove dvofaktorske teorije, ki temelji na ugotavljanju, kako delovne aktivnosti in narava zaposlitve vplivata na posameznikovo motivacijo. Herzberg meni, da notranje potrebe po osebnem razvoju, priznavanju in napredovanju, v vlogi motivatorjev, ustvarjajo delovno uspešnost. Potrebo po osebnem razvoju sedaj lahko prepoznamo kot intrinzični motivator. Medtem ko zunanji dejavniki, kot so plače, delovni pogoji in politika družbe, niso povezani z zadovoljstvom. Njihova prisotnost je predpogoj za to, da intrinzični motivatorji lahko proizvajajo svoje učinke (Rusu & Avasilcai, 2014, str. 54).

Delo naj bi predstavljalo vir zadovoljstva zaposlenih, ki ciljajo k doseganju visokih standardov uspešnosti (Rusu & Avasilcai, 2013, str. 333). Sheldon (1997 v Ryan & Deci, 2001) ugotavlja, da je zadovoljstvo v vsaki pomembnejši življenjski vlogi, kot je na primer zaposlitev, glede na posameznikovo lastno povprečno zadovoljstvo, povezano s tem, koliko ta vloga podpira njegovo avtentičnost in avtonomnost. Osnovne psihološke potrebe so namreč odločilne pri dobrem počutju, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Ryan & Deci, 2000, str. 72), kajti zaposleni, ki svoja vedenja in veščine lahko uskladijo z zahtevami organizacije, pridobijo tako občutek zaupanja vase kot tudi psihološkega opolnomočenja (Grošelj, Penger & Černe, 2016, str. 55). Posledično se s psihološkim opolnomočenjem poveča tudi njihova intrinzična motiviranost.

2.5.2 Vpliv na delovni rezultat zaposlenih

Zadovoljstvo in intrinzična motivacija sta povezana s posameznikovo *uspešnostjo* (Ryan & Deci, 2000), saj vplivata na njegovo povečano hedonistično dobro počutje, ki naj bi delovno uspešnost povečalo (Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 386). Ryan in Deci (2000) se strinjata z Maslowom (1970 v Miniotaite & Bučiunienė, 2013, str. 67), da je zadovoljevanje potreb višjega reda tisto, ki spodbuja posameznikovo *učinkovitost*. Avtorja skozi lastno analizo teorije o samodoločenosti iz leta 2000 (str. 73) ugotavljata, da so to potrebe zaposlenih po (1) avtonomnosti, (2) kompetentnosti in (3) sorodnosti na delovnem mestu. Na primer, vodje, ki zaposlenim nudijo podporo pri doseganju avtonomnosti z omogočanjem povratnih informacij in priznavanjem lastne perspektive, bodo dosegli kvaliteten odnos z zaposlenimi in vzpodbudili njihovo samostojnost (Illes, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 386). Motivirani zaposleni bodo tako znali prepoznati naloge v podjetju, se aktivno vpletli in prispevali k boljšemu delovnemu rezultatu. Posledično jih bodo visoke ravni motiviranosti vodile do pozitivnega odnosa z njihovim delom (Rusu & Avasilcai, 2013, str. 333).

Intrinzična motivacija lahko pozitivno vpliva na *vztrajnost* in *inovativnost* zaposlenih pri delu. Ko se posameznik z neko nalogo, ki mu je dana do nekega časovnega roka, poistoveti, in mu postane zanimiva, mu verjetno ne bo težko pri njej vztrajati in jo opravljati celo izven tega časovnega okvirja (Cerasoli, Ford & Nicklin, 2014, str. 982). Prav tako avtentično vodeni zaposleni, s pomočjo intrinzične motivacije, lahko delujejo v smeri optimističnega razmišljanja in dosežajo, skozi pozitivnost, večji pogum, da inovativno razmišljajo in predlagajo inovativne rešitve (Grošelj, Penger & Černe, 2016, str. 52). Na podlagi znanstvenih mnenj je torej moč sklepati, da intrinzična motivacija vpliva na uspešnost in boljši delovni rezultat, vendar se ta argument, v primerjavi z alternativno, ekstrinzično obliko motivacije, nanaša izključno le na intrinzično motivacijo, ne pojasnjuje pa njenega relativnega prispevka k delovnemu rezultatu.

2.6 Ohranjanje intrinzične motivacije v podjetju

Če bi ekstrinzična in intrinzična motivacija lahko delovali kot dva neodvisna elementa, bi ju vodstva podjetij lahko ločila in uravnavala glede na njun pozitiven prispevek k podjetju (Osterloh & Frey, 2000, str. 540), vendar temu ni tako.

2.6.1 Učinek izrinjanja

Leta 1971 je, v enem od klasičnih motivacijskih eksperimentov, Edward L. Deci (str. 105) ugotovil, da se (1) ob prisotnosti verbalne spodbude in pozitivnega odziva, posameznikova intrinzična motivacija lahko zviša, vendar (2) kadar se za motiviranje posameznika, kot ekstrinzični motivator, uporabi denar, to posledično zmanjša njegovo intrinzično motiviranost. Slednji argument pojasnjuje pojav, oziroma problem, ki ga je Frey, leta 1997 (str. 7–35), psihologom in ekonomskim teoretikom predstavil kot *učinek izrinjanja* (ang. *Crowding-out effect*) (Bénabou & Tirole, 2003, str. 490, str. 981; Illes, Morgeson &

Nahrgang, str. 385; Kosfeld, Neckermann & Yang, str. 241; Linder, 2016, str. 256–257; Lindenberg, 2001, str. 317; Osterloh & Frey, 2000 str. 540).

Učinek izrinjanja se pojavi, ko intrinzično motiviranega zaposlenega zmotijo različni zunanji kontekstualni pogoji, kot so nagrade, roki ali konkurenca (Illes, Morgeson & Nahrgang, str. 386), kar zmanjša njegovo intrinzično motivacijo, kajti vpliva na njegovo *mesto nadzora* (Deci, 1975 v Osterloh & Frey, 2000 str. 541). Mesto nadzora oziroma lokus kontrole, ki označuje prepričanje posameznika o tem, kaj povzroča dogodke v njegovem življenju, ima neposreden vpliv na njegovo intrinzično motivacijo in lahko škodi celo internalizaciji kot najavtonomnejši obliki ekstrinzične motivacije (Deci in drugi, 1994, v Foss, Pedersen, Fosgaard & Stea, 2015, str. 957). Deci (1971, str. 114) smatra, da zaradi vloge in uporabnosti, ki jo ima v naši kulturi denar, posameznik svojo aktivnost kognitivno na novo oceni kot nekaj, s čimer doseže pričakovan finančni cilj, kar ga ekstrinzično motivira, ogrozi njegovo mesto nadzora in zmanjša ali odstrani intrinzični motiv. Po drugi strani, ekstrinzični motivatorji s pozitivno konotacijo, kot sta *družbeno priznavanje* in *pohvala*, nimajo takega vpliva na intrinzično motivacijo, saj ju posameznik smatra kot mehanizma njegovega lastnega in ne zunanjega nadzora (Deci, 1971, str. 114), kar mu zviša samozavest, samodoločenost in možnost izražanja (Frey, 1997, str. 18).

Frey (1997, str. 10) opozarja, da finančni motivatorji ne vodijo vedno v negativno posledico. Zaposleni, ki dobijo visoko plačilo za svoje delo v podjetju, bodo verjetneje povečali in ne zmanjšali svojo motiviranost za delo. Lepper in Green (1978 v Frey, 1997, str. 15) uporabita termin *skriti strošek nagrad*, da bi označila tri močno povezane (in včasih sočasne) psihološke procese, ki lahko ogrozijo odnos zaposlenih do dela, če jih vodje zanemarijo. Ti procesi lahko nastanejo, ko ekstrinzična motivatorja, *denarna nagrada* in/ali *zunanja regulacija*, izrineta intrinzično motivacijo:

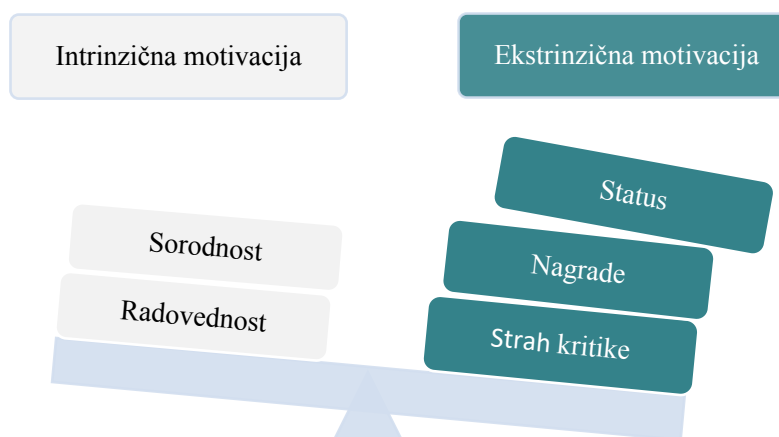
- a) **Oslabljenja samodoločenost** – Ko posameznik smatra zunanji vpliv kot nekaj, kar zmanjša njegovo samodoločenost, bo intrinzično motivacijo zamenjal z ekstrinzično. Njegov občutek lastnega nadzora in odgovornosti, bo prepuščen vplivnikom.
- b) **Oslabljena samozavest** – Ko zunanji vplivnik ne priznava posameznikove intrinzične motivacije, se njena vrednost zmanjša, ker se slednji počuti nepriznan.
- c) **Oslabljena možnost izražanja** – Ko je posamezniku odvzeta možnost izražanja lastne intrinzične motiviranosti drugim, doživi altruistično jezo. Intrinzični motivaciji se odpove in prične slediti vplivnikovim ekstrinzični motivom.

2.6.2 Uravnoteženost intrinzične in ekstrinzične motivacije

Skozi poglavje o intrinzični motivaciji spoznamo, kakšni so pozitivni vplivi intrinzične motivacije na podjetja. Njena odsotnost pomeni, da se podjetje zanaša samo na ekstrinzične motivatorje, kar lahko vodi do velikih posledic, kot na primer *neupravičenega okoriščanja*

(ang. *free-riding*). Njena prisotnost je pomembna, posebno v podjetjih, kjer je cilje nekega projekta težko definirati ali pa točno pripisati določenemu zaposlenemu uspeh neke naloge. Njen uravnotežen odnos z ekstrinzično motivacijo pa je za podjetja lahko težko posnemajoča, pomembna konkurenčna prednost (Osterloh & Frey, 2000, str. 544). V nasprotnem primeru, neuravnotežena prisotnost obeh vrst motivacije (Slika 8) predstavlja grožnjo za pojav skritih stroškov nagrad v podjetju (Frey, 1997). V drugačnem videnju intrinzične in ekstrinzične motivacije, kot jo prikazujeta Maslowova in Herzbergova teorija, ki pravita, da je prvo treba poskrbeti za ekstrinzično motivacijo, da bi intrinzična postala operativna, drugi avtorji (Amabile, 1993, str. 196; Osterloh & Frey, str. 546) raje predlagajo, da se obe vrsti motivacije, kot endogeni spremenljivki, pod določenimi pogoji lahko sočasno dopolnjujeta. Ekstrinzična motivacija se bo z intrinzično najlažje dopolnila, ko bo slednja na visoki ravni (Amabile, 1993, str. 196).

Slika 8: Pojav neravnovesja med intrinzično in ekstrinzično motivacijo



Prيرهjeno po Frey (1997); Amabile (1993).

3 MULTIMETEDOŠKA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN INTRINZIČNI MOTIVACIJI NA PRIMERU MULTIKULTURNEGA PODJETJA CUSTOMERGAUGE

3.1 Predstavitev podjetja CustomerGauge

CustomerGauge (Slika 9) je podjetje, ki nudi platformo za programsko opremo in strankam pomaga izboljšati uporabniško izkušnjo. Je vodilni B2B (ang. business to business) SaaS (ang. software as a service) ponudnik programske opreme Monetized Net Promoter®, ki podjetjem nudi pomoč pri zadrževanju njihovih strank. Poleg programske opreme, ki vsebuje nabor orodij, s katerimi podjetja lahko komunicirajo in merijo povratne informacije svojih strank, CustomerGauge podjetjem nudi tudi strokovne storitve, kot so delavnice in spletni priročniki. Njihovo poslanstvo je premostiti vrzel med podjetji in njihovimi

strankami. Podjetje se lahko pohvali s strankami iz celega sveta, kot so Philips, AT&T, DHL, Aegon, Yves Rocher in Danone.

Slika 9: Logotip podjetja CustomerGauge

CustomerGauge

Vir: CustomerGauge (2019).

CustomerGauge deluje od leta 2007 s sedežem v Amsterdamu, na Nizozemskem. Ima podružnico v Bostonu, ZDA in sodeluje s partnerji v Avstraliji. Podjetje na svojem sedežu, v Amsterdamu zaposluje talente iz celotnega sveta in posledično je sestava njihovega osebja multikulturna. Skoraj 40 zaposlenih v pisarni v Amsterdamu prihaja iz različnih držav, kot so Brazilija, Bolgarija, Indija, Indonezija, Italija, Kitajska, Nizozemska, Rusija, Švedska in Velika Britanija (CustomerGauge, 2019), zato je uradni komunikacijski jezik med zaposlenimi angleščina. Eden od glavnih motov podjetja je “trdo delaj, močno se igray” (ang. work hard, play hard). V odnosu do strank predvsem cenijo svojo integriteto, spoštovanje, vključenost, voljo in nenavadnost (Slika 10).

Slika 10: Temeljna načela podjetja CustomerGauge

Integriteta	• Podjetje spodbuja ozračje poštenosti, odgovornosti in preglednosti od zgoraj navzdol.
Spoštovanje	• Podjetje sprejema raznolikosti vseh zaposlenih, kar omogoča podjetju prilagajanje potrebam strank iz celotnega sveta
Vključenost	• S svojimi strankami podjetje želi ustvarjati dolgoročne odnose.
Volja	• Podjetje je motivirano k uvajanju novih standardov v svoji industriji in k prikazovanju najboljše prakse
Nenavadnost	• Vsaka entiteta ima svoje nenavadne posebnosti in ravno te so temelj identitete podjetja.

Vir: CustomerGauge (2019).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Magistrsko delo vsebuje teoretični in raziskovalni del. Teoretični del, v dveh poglavjih, z deskriptivno metodo, na podlagi opazovanja, opisovanja in primerjav, predstavi dva

koncepta: *avtentično vodenje* in *intrinzično motivacijo*. Teoretični del je podprt s pomočjo metode kompilacije ter povzema stališča in ugotovitve avtorjev tako iz domače kot tudi tuje znanstvene literature. Analiza obeh konceptov služi kot podlaga za tretje poglavje, ki predstavlja empirični del. Empirični del, temelječ na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, ugotavlja prisotnost obeh konceptov znotraj podjetja CustomerGauge z dvema merskima instrumentoma: anketni vprašalnik zaprtega tipa in polstrukturirani intervju. V raziskavi uporabljam podatke kvalitativne in kvantitativne narave, kajti z metodo triangulacije poskušam pridobiti poglobljene odgovore, zagotoviti večjo zanesljivost in večjo veljavnost rezultatov.

Anketno sodelovanje pri raziskavi je prostovoljno, zato obstaja nevarnost, da se na splošno povabilo odzove le del zaposlenih, ki je istomnenjski. Na primer, zaposleni, ki želijo izraziti nezadovoljstvo ali so reprezentanti iz istega kulturnega ozadja. Zato pri izbiri vzorca uporabim metodo stratificiranega vzorčenja in k sodelovanju osebno povabim vzorec sedmih zaposlenih, ki prihajajo iz različnih kulturnih ozadij. Osebno vabilo se pri odzivnosti zaposlenih izkaže kot velika prednost, saj je stopnja odzivnosti stodontna. Z namenom zbiranja verodostojnih poglobljenih podatkov, vprašalniki ne vključujejo demografskih vprašanj in so anonimni iz dveh razlogov. Prvič, vprašanja so psihološke narave, saj vsebujejo ocenjevanje lastne osebnosti, zato je občutek anonimnosti sproščujoč. Drugič, zaposleni v vprašalniku podajajo kritično ocenjevanje svojega neposredno nadrejenega vodje, zato z anonimnostjo svobodneje podajo svoje iskreno mišljenje o vodji, v primeru, ko je negativno.

3.3 Cilji raziskave

Osnovni cilj magistrskega dela je, na podlagi preučene literature in lastnih ugotovitev pri raziskavi, podati priporočila vodstvu podjetja CustomerGauge pri razvoju avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije zaposlenih. Poleg tega zastavim naslednje pomožne cilje:

1. S pomočjo temeljitega proučevanja aktualne domače in tuje literature razširiti znanje o avtentičnem vodenju in intrinzični motivaciji na delovnem mestu.
2. S pomočjo multimetodološke raziskave v izbranem multikulturnem podjetju ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije v podjetju.

3.4 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza, ki jo postavljam v magistrskega delu, pravi, da sta znotraj sodobne organizacije avtentično vodenje in intrinzično motiviranje ustrezna kombinacija pristopov do zaposlenih, ki izhajajo iz različnih kulturnih ozadij. V metodološki raziskavi, ki preučuje prisotnost avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije v podjetju CustomerGauge, zastavim štiri raziskovalna vprašanja, prikazana v tabeli 4.

Tabela 4: Raziskovalna vprašanja za multimetodološko raziskavo avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije v podjetju CustomerGauge

Število	Raziskovalno vprašanje
1.	Ali se vodstvo podjetja pri svojem delu poslužuje avtentičnega vodenja?
2.	Ali zaposleni v svojem vodji prepoznajo elemente avtentičnega vodenja?
3.	Kako vodstvo podjetja intrinzično motivira zaposlene?
4.	Ali se zaposleni v podjetju počutijo intrinzično motivirani?

Vir: lastno delo.

3.5 Oblikovanje in izvedba vprašalnikov

Za raziskovalno analizo v podjetju CustomerGauge sta bila oblikovana dva vprašalnika. Prvi je namenjen predstavniku vodstva in vsebuje dva dela: (1) anketna vprašanja (Priloga 1) in (2) polstrukturiran intervju (Priloga 2). Drugi vprašalnik, ki je namenjen zaposlenim, vsebuje tri sklope anketnih vprašanj (Priloga 3). Vsi vprašalniki so sestavljeni v angleškem jeziku, saj je to tudi edini jezik v katerem zaposleni podjetja CustomerGauge komunicirajo, v magistrsko delo pa vključim tudi slovenski prevod vprašalnikov (Priloge 4, 5 in 6).

Zaposlene sem za sodelovanje z metodo stratificiranega vzorčenja izbrala tako, da je vsak med njimi edini predstavnik svoje države. Anketiranci so v starostnem razponu od 25 do 35 let in so v podjetju zaposleni najmanj eno leto. Trditve v vseh vprašalniki so zvrščene v tematske sklope, ki jih uporabim pri analizi in interpretaciji rezultatov. Vsebinski sklopi vprašanj respondentom niso vidni in trditve iz različnih sklopov so jim ponujene po naključnem vrstnem redu. Za ugotavljanje prisotnosti preučevanih konstruktov pri vodji pripravim, poleg anketnih vprašanj, tudi polstrukturirani intervju, v katerega vključim finančnega direktor podjetja.

Na vsa anketna vprašanja vsi respondenti podajo odgovore preko spletne aplikacije v obliki njihove lastne stopnje strinjanja s ponujenimi trditvami. Strinjanje lahko izrazijo z oceno od 1 do 5, kjer 1 pomeni popolno nestrinjanje in 2 pomeni, da se s trditvijo dokaj ne strinjajo. Respondenti, ki ocenijo trditev z oceno 3, se s trditvijo niti strinjajo niti ne strinjajo. S 4 respondenti ocenijo trditev, s katero se deloma strinjajo in 5 pripišejo trditvi, s katero so v popolnem strinjanju. Pri ocenjevanju je uporabljena Likertova 5 stopenjska ordinalna merska lestvica.

3.5.1 Ugotavljanje avtentičnosti in intrinzične motivacije vodje

V prvem delu vprašalnika je vodji v podjetju CustomerGauge ponujeno 16 trditev (Tabela 5), na temo njegove lastne avtentičnosti, ki temeljijo na podlagi socialne psihologije (Northouse, 2013 str. 279). Te trditve Northouse v poskusu združenja teorije in prakse vodjem ponuja kot samoreflektivni vprašalnik, ki preveri štiri ključne elemente avtentičnosti: (1) samozavedanje, (2) samoregulacijo, (3) uravnoteženo procesiranje in (4)

jasnost odnosov, temelječe na odkritjih Walumbwe, Avolia, Gardnerja, Wernsinga in Petersona (2008). Ti elementi, ki povzamejo kompleksnost procesa avtentičnega vodenja, označujejo kvalitete, ki preverijo stopnjo avtentičnosti vodje in mu kot smernice pomagajo pri izboljšanju odnosa z njegovimi sledilci (Northouse, 2013, str. 267).

Tabela 5: Trditve iz vprašalnika za vodstvo na temo lastne avtentičnosti

Št. trditve	Trditev vodje o sebi	Sklop
1.	Znam naštetih svoje tri največje slabosti.	Samozavedanje
2.	Znam naštetih svoje tri največje prednosti.	
3.	Da bi boljše razumel, kdo sem kot oseba, pri drugih iščem povratne informacije.	
4.	Občutke, ki jih imam o sebi, sprejemam.	
9.	Moja dejanja so odraz mojih temeljnih vrednot.	Samoregulacija
10.	Ne dovolim, da bi skupinski pritisk vplival name.	
11.	Drugi vedo, kakšno je moje mnenje o kontroverznih temah.	
12.	Osebne moralne vrednote me vodijo pri tem, kar počnem kot vodja.	Uravnoteženo procesiranje
13.	Pred sklepanjem odločitev se pozanimam tudi o mnenju drugih.	
14.	Tudi idejam tistih, ki se z mano ne strinjajo, pazljivo prisluhnem.	
15.	Ne poudarjam svoje perspektive v škodo drugih.	
16.	Prisluhnem idejam drugih, preden sprejem neko odločitev.	Jasnost odnosov
5.	Odprto delim svoje občutke z drugimi.	
6.	Drugim dam vedeti, kdo sem kot oseba.	
7.	Redko predstavljam »lažnega« sebe pred drugimi.	
8.	Drugim priznam svoje napake.	

Vir: Northouse (2013).

George, Sims, McLean in Mayer so leta 2007 v svoji najširši kvalitativni raziskavi o razvoju avtentičnega vodje opravili 125 intervjujev z avtentičnimi in uspešnimi vodji. Avtorji odkrijejo, da to, kar imajo avtentični vodje skupnega, ni nobena veščina, lastnost ali stil vodenja, ki bi jih privedel do uspeha. Skupne so vodjem njihove življenjske zgodbe, ki so jih naučile, da z razumevanjem lastnega namena in z avtentičnim stilom življenja, uspešneje živijo (George, Sims, McLean & Mayer, 2007). Tako razumevanje avtentičnega razvoja vodje sem v teoretičnem delu spoznala pri Shamirjevih in Eilamovih (2005, str. 399) štirih komponentah razvoja avtentičnega vodje.

Življenjske zgodbe so, kot naravni proces vsakega posameznika, lahko njegov vir samospoznavanja, samozaupanja in samozavesti (Shamir & Eilam, 2005, str. 402–403). George, Sims, McLean in Mayer (2007) prepoznavajo, da morajo avtentični vodje vzdrževati visoke ravni motivacije in ohranjati njihove življenjske vloge (poslovno, privatno in družbeno) v ravnovesju. Avtorje v intervjujih z avtentičnimi vodji zanima, kaj avtentične vodje poganja iz njihove življenjske zgodbe in njihovega občutka smisla, oziroma intrinzično. Pri intervjuju z vodjo v podjetju CustomerGauge, za potencialno prepoznavanje njegove avtentičnosti, razvoja avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije, kot smernice

uporabim vprašanja Georga, Simsa, McLeana in Mayerja (Tabela 6). Pri analizi zbranih podatkov sta mi v pomoč Shamirjev in Eilamov koncept razvoja avtentičnih vodij.

Tabela 6: Smernice za intervju z vodjo

Št. vp.	Vprašanje	Sklop
1.	Katere so vaše najgloblje vrednote?	Avtentičnost
2.	Kako vaše vrednote vplivajo na vaša dejanja?	
3.	Kaj v vašem življenju pomeni biti avtentičen?	
4.	Kaj vas motivira ekstrinzično?	Intrinzična motivacija
5.	Katere so vaše intrinzične motivacije?	
6.	Kako uravnavate ravnotežje med intrinzično in ekstrinzično motivacijo v vašem življenju?	

Vir: George, Sims, McLean & Mayer (2007).

Da bi bil vodja avtentičen, morajo to zaznati tudi drugi. Zaupanje sledilcev v vodjo temelji na njihovem zaznavanju vodjeve avtentičnosti (Shamir & Eilam, 2005, str. 408). Zato, v drugem delu vprašalnika za zaposlene, povzamem vprašanja, ki sta jih Neider in Schriesheim (2011) strukturirala za ocenitev zaznavanja avtentičnosti vodje s strani sledilcev (Tabela 7). Vsebinska struktura tega vprašalnika mi služi za kvalitetnejšo komparativno analizo z anketnimi odgovori vodje na temo njegove lastne avtentičnosti (Northouse, 2013), saj oba vprašalnika vključujeta vsebinske sklope, ki raziskujejo elemente avtentičnosti po Walumbwi, Avoliu, Gardnerju, Wernsingu in Petersonu (2008): (1) samozavedanje, (2) samoregulacijo, (3) uravnoteženo procesiranje in (4) jasnost odnosov.

Tabela 7: Sklopi trditve iz vprašalnika za zaposlene o avtentičnosti njihovega vodje

Št. trditve	Trditev zaposlenega o avtentičnosti vodje	Sklop
1.	Išče povratne informacije, da bi izboljšal svoj odnos z drugimi.	Samozavedanje
2.	Se zaveda, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.	
3.	Razume, kakšen vpliv imajo njegova specifična dejanja na druge.	
4.	Pokaže, da razume svoje prednosti in slabosti.	
9.	Sprejema odločitve na podlagi svojih prepričanj.	Samoregulacija
10.	Prikazuje čustva, ki so v skladu z njegovimi/nimi prepričanji.	
11.	Težke odločitve sprejema na podlagi visokih etičnih principov.	
12.	Prikazuje lastna prepričanja, ki so v skladu z njegovimi dejanji.	
13.	Išče vidike, ki izzivajo njegova temeljna prepričanja.	Uravnoteženo procesiranje
14.	Pazljivo posluša alternativne vidike drugih, preden napravi sklep.	
15.	Analizira relevantne informacije, preden sprejme neko odločitve.	
16.	Me spodbuja, da zavzemam stališča v skladu z mojimi lastnimi temeljnimi vrednotami.	
5.	Pove natanko to, kar misli.	Jasnost odnosov
6.	Je pripravljen priznati svoje napake, ko jih napravi.	
7.	Odprto deli informacije z ostalimi	
8.	Jasno izraža svoje ideje in misli	

Prerejeno po Neider & Schriesheim (2011); Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

3.5.2 Ugotavljanje avtentičnosti in intrinzične motivacije zaposlenih

V prvem delu vprašalnika zaposleni ocenjujejo trdiva, ki se nanašajo na njihovo lastno avtentičnost. Trditve so zasnovane na vprašanjih o avtentičnem sledenju, ki so jih Leroy, Anseel, Gardner in Sels (2015) oblikovali za potrditev hipoteze o pozitivni povezavi med avtentičnim sledenjem in zadovoljevanjem sledilčevih treh osnovnih potreb. To so potrebe po (1) avtonomnosti, (2) kompetentnosti in (3) sorodnosti, ki skupno tvorijo teorijo o samodoločenosti (Ryan & Deci, 2000) in jih iz teoretičnih poglavij lahko prepoznam tudi kot temeljne predpogoje za prisotnost intrinzične motivacije v posamezniku.

Avtorji (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015, str. 1677) sklepajo, da sta avtentično vodenje, avtentično sledenje in njun medsebojni odnos, pozitivno povezana s sledilčevim zadovoljevanjem osnovnih potreb in se pozitivno odražata na njegovem delovnem rezultatu. Namreč, če zaposleni na svojem delovnem mestu uveljavijo svoj pravi *jaz*, obstaja verjetnost, da bodo svoje dejavnosti pri delu doživljali avtentično (Kahn, 1990 v Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2012, str. 1683) Vseh šestnajst trditev v vprašalniku za zaposlene je vsebinsko primerljivo z odgovori vodje o njegovi lastni avtentičnosti (Northouse, 2013), saj ugotavljajo vse štiri elemente avtentičnosti po Walumbwi, Avoliu, Gardnerju, Wensingu in Petersonu (2008) (Tabela 8).

Tabela 8: Sklopi trditev iz vprašalnika za zaposlene na temo lastne avtentičnosti

Št. trditev	Trditev zaposlenega o lastni avtentičnosti	Sklop
1.	Zavedam se, zakaj počnem stvari, ki jih počnem.	Samozavedanje
5.	Zavedam se tega, kaj me demotivira.	
9.	Zavedam se tega, kaj me motivira.	
13.	Zavedam se tega, kaj mi je resnično pomembno.	
2.	Če mi nekaj ni všeč, to odprto izrazim.	Samoregulacija
6.	Ko se z drugimi ne strinjam, izrazim svoje mnenje.	
10.	Moje obnašanje odraža moja resnična čustva in misli.	
14.	Ne pretvarjam se, da sem nekdo drug.	
7.	Ostajam zvest/a svojim osebnim vrednotam.	Uravnoteženo procesiranje
3.	Ravnam v skladu s svojimi prepričanji.	
11.	Ljudje lahko računajo, da bom v situacijah ravnal/a enako.	
15.	Delujem v skladu z lastnimi osebnimi vrednotami, četudi me drugi zato kritizirajo.	
4.	Lahko se soočim s svojimi osebnimi omejitvami.	Jasnost odnosov
8.	Priznavam kritike drugih.	
12.	Svoje osebne slabosti lahko odkrijem pred drugimi.	
16.	Kadar imam občutke neprijetnosti, se z njimi lahko soočim.	

Vir: Leroy, Anseel, Gardner & Sels (2015).

Frey (1997) poudarja, da za razumevanje tega, kaj posameznika intrinzično motivira, ni dovolj samo zaznati prisotnost intrinzične motivacije. Potrebno je razumeti tudi njeno relativno prisotnost ob ostalih oblikah motivacije. Zaposlenim v podjetju CustomerGauge

sestavim vprašalnik, povzet po delu Tremblaya, Blancharda, Taylorja, Pelletiera in Villeneuvea (Tabela 9), ki temelji na psihološki podlagi Ryanove in Decijeve (2001) teorije o samodoločenosti in ugotavlja prisotnost šestih vrst motivacije: (1) amotivacija, (2) eksterna regulacija, (3) introjeksijska, (4) identifikacija in (5) integracija in (6) intrinzična motivacija. V teoretičnem delu smo spoznali vseh šest tipov motivacije in pojasnili, da intrinzična vodi do najpozitivnejših rezultatov, sledita pa ji integracija in identifikacija (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Vielleneuve, str. 214). Višja je njihova zaznana prisotnost, višji je nivo samodoločenosti zaposlenih oziroma njihova (1) avtonomnost, (2) kompetentnost in (3) sorodnost.

Tabela 9: Sklopi trditev iz vprašalnika za zaposlene na temo lastne motivacije

Št. trditev	Trditev zaposlenega o lastni motivaciji	Sklop
1.	Isto se sprašujem sam/a, kajti težko obvladam delovne naloge.	Amotivacija
2.	Ne vem. Od mene se pričakuje preveč.	
3.	Zaradi zasluzka, ki mi ga omogoča tako delo.	Eksterna regulacija
4.	Tako delo mi zagotavlja občutek varnosti.	
5.	Pri tem delu želim uspeti, drugače me bo sram neuspeha.	Introjeksijska
6.	To delo želim dobro opravljati, drugače bom zelo razočaran/a.	
7.	Tako delo mi omogoča določen življenjski stil.	Identifikacija
8.	Ob tem delu bom uspel/a doseči moje poslovne cilje.	
9.	To delo postalo temeljni del tega, kar sem.	Integracija
10.	Ker je to delo v skladu z načinom življenja, ki sem ga izbral/a.	
11.	Ker zelo uživam pri učenju novih stvari.	Intrinzična motivacija
12.	Zaradi užitka pri uspešnem obvladovanju zahtevnejših nalog.	

Vir: Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve (2009).

3.6 Analiza podatkov

V tem poglavju predstavljam analizo podatkov vseh podanih odgovorov iz anketne raziskave, da jih kasneje lahko interpretiram skupaj z intervjujem. Najprej predstavim anketne rezultate samoocene o avtentičnem vodenju za vodstvo in oceno o avtentičnosti vodje s strani zaposlenih ter povzamem intervju, opravljen z vodjo na temo avtentičnosti in intrinzične motivacije. Nato predstavim rezultate o samooceni avtentičnosti in motivacije s strani zaposlenih.

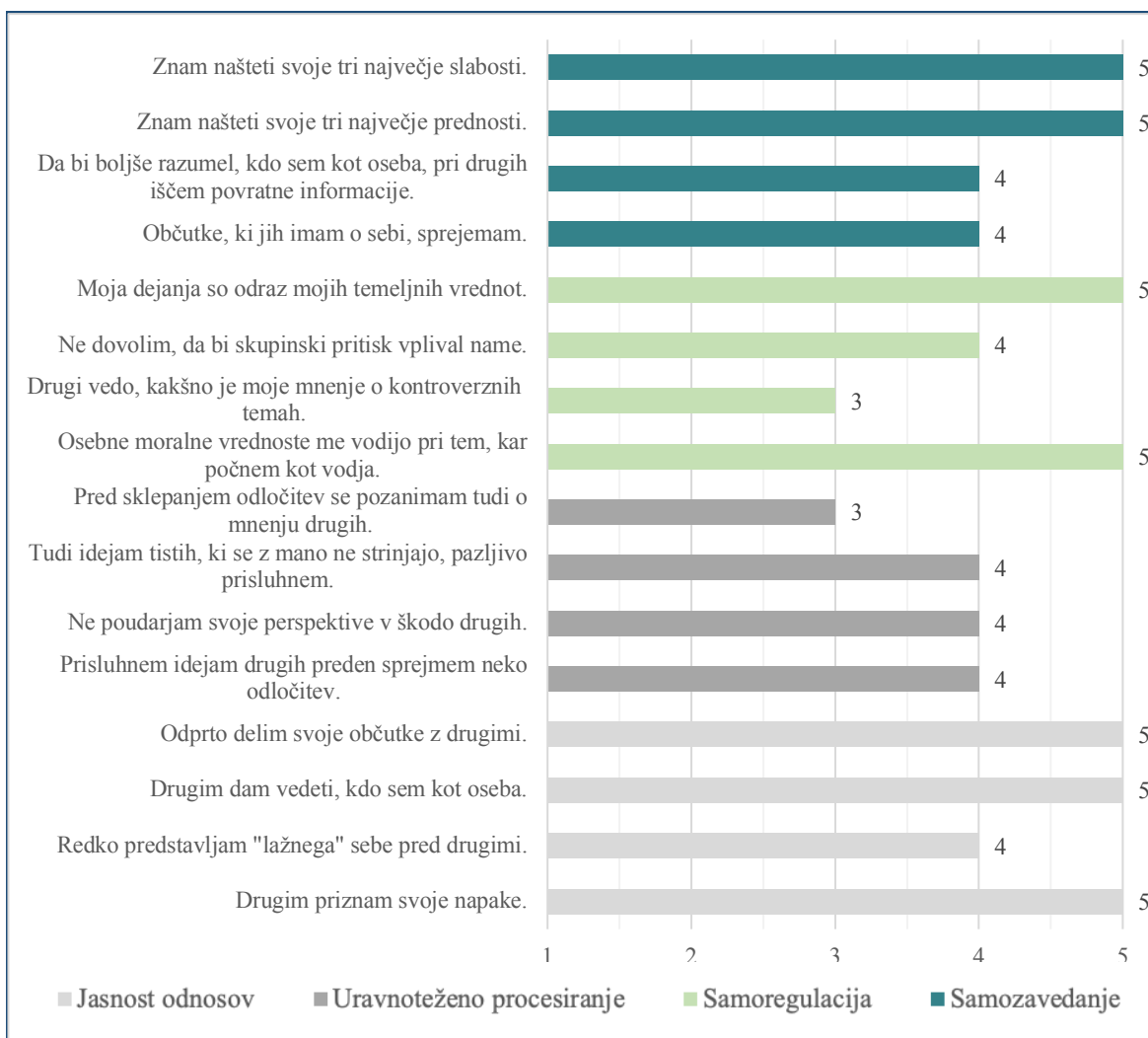
3.6.1 Avtentičnost in intrinzična motivacija vodstva v izbranem podjetju

3.6.1.1 Rezultati o avtentičnosti na podlagi ankete

Slika 11 ponazarja rezultate odgovorov na 16 vprašanj s strani vodje, s katerimi ocenjuje stopnjo njegove lastne avtentičnosti. Rezultati na sliki so barvno urejeni po štirih vsebinskih sklopih, ki vodji niso prikazani, in predstavljajo štiri elemente avtentičnosti (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). To so: (1) samozavedanje (2) samoregulacija, (3) uravnoteženo procesiranje in (4) jasnost odnosov.

Vodja v sedmih odgovorih lastno stopnjo avtentičnosti ocenjuje z najvišjo oceno 5. Največ visokih ocen podaja v sklopu (1) jasnost odnosov, kjer so tri trditve označene z oceno 5 in ena z oceno 4. Z dvema ocenama 5 in dvema ocenama 4 sledi (2) samozavedanje. Trditve na temo (2) samoregulacije vodja ocenjuje z dvema ocenama 5, eno oceno 4 in eno oceno 3. Najnižje ocene vodja pripisuje odgovorom v sklopu (3) lastno uravnoteženo procesiranje. Trem odgovorom pripisuje oceno 4 in enemu oceno 3.

Slika 11: Samoocena vodje o lastni avtentičnosti



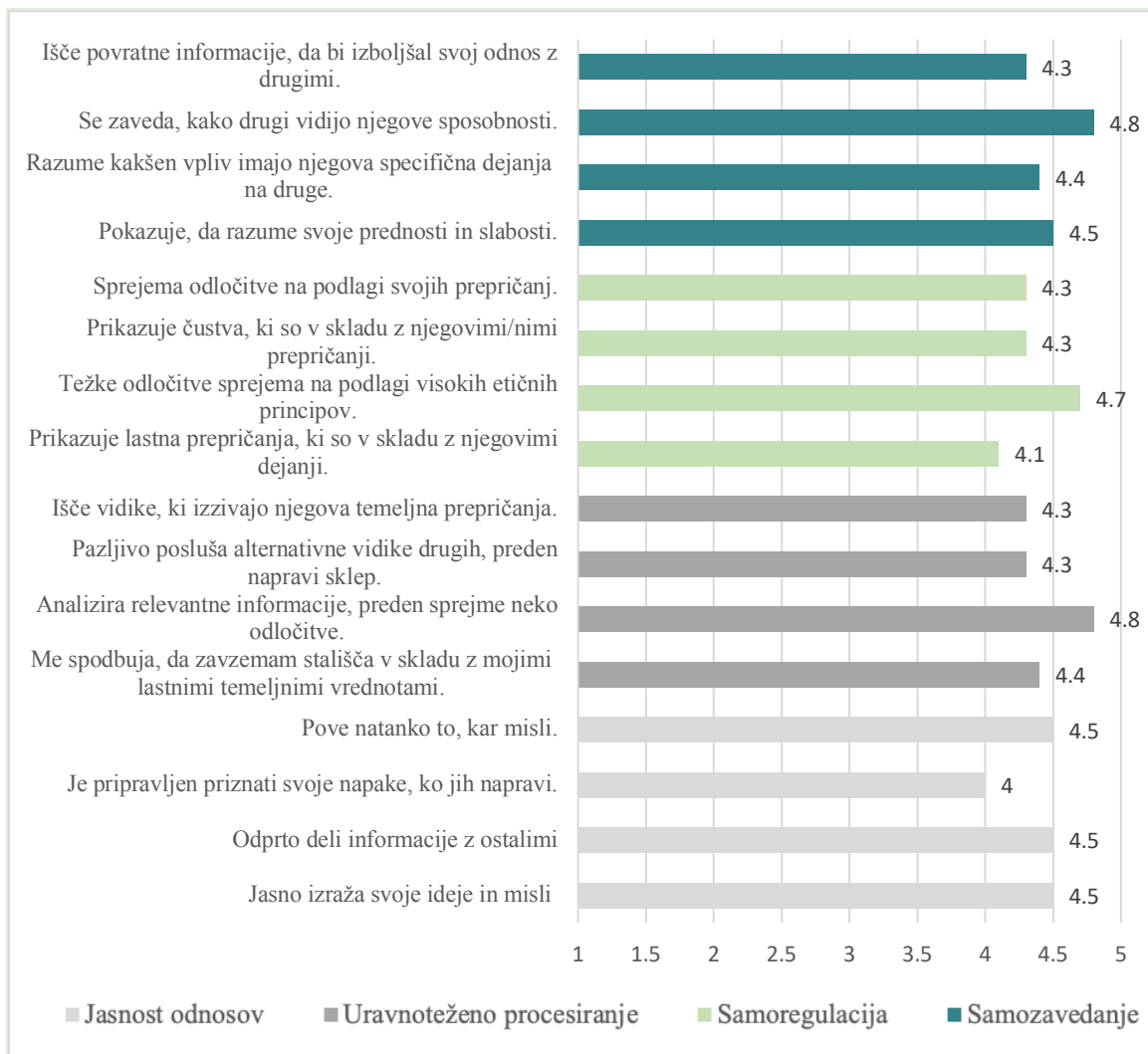
Vir: lastno delo.

3.6.1.2 Rezultati o avtentičnosti na podlagi ocen zaposlenih

Slika 12 ponazarja rezultate na podlagi povprečnih ocen podanih odgovorov zaposlenih, ki so v anketnem vprašalniku odgovarjali na 16 vprašanj, s katerimi so ocenjevali stopnjo avtentičnosti njihovega vodje. Rezultati na sliki so barvno urejeni po štirih vsebinskih sklopih, ki zaposlenim v anketnem vprašalniku niso prikazani, in predstavljajo štiri elemente avtentičnosti (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Zaposleni so v vseh odgovorih, z možnimi ocenami od 1 do 5, ocenjevali avtentičnost vodje s povprečnimi ocenami, višjimi od 4. Najvišje ocenjujejo dva odgovora s povprečno oceno 4,8 v sklopu (1) samozavedanje in (3) uravnoteženo procesiranje. Največ visokih ocen zaposleni pripisujejo vodji v sklopu (4) jasnost odnosov, in sicer trem odgovorom podajajo povprečno oceno 4,5. Največ nižjih ocen podajajo pri odgovorih o (2) samoregulacija, kjer imata dva odgovora povprečno oceno 4,3 in eden 4,1. Najnižja ocena, ki se pojavi je 4, v odgovoru na temo (4) jasnosti odnosov.

Slika 12: Ocena zaposlenih o avtentičnosti vodje



Vir: lastno delo.

3.6.1.3 Povzetek intervjuja o avtentičnem vodenju in intrinzični motivaciji

Intervju je opravljen z direktorjem za finance (ang. Chief Financial Officer – CFO). Menim, da je moj izbor direktorja za finance, kot vodje finančnega tima, zanimiv. Kot finančnega direktorja ga, pri managementu monetarnih virov v podjetju, vsekakor »poganja finančna žilica«, vendar so v podjetju prav tako pomembne njegove vodilne sposobnosti.

Direktor se na moje povabilo k sodelovanju, ko je seznanjen s tem, katera dva konstrukta nameravam raziskovati v magistrskem delu, odzove pozitivno. Z avtentičnim vodenjem in intrinzično motivacijo ni popolnoma seznanjen, vendar mu koncepta avtentičnosti in notranje motivacija nista neznana. Direktor pravi, da je za sodelovanje v raziskavi najbolj zainteresiran zato, ker to vidi kot priložnost, da podjetje CustomerGauge prepozna, ali se avtentično vodenje in intrinzična motiviranost izražata med zaposlenimi, vodstvom in njihovimi odnosi v podjetju. Direktor izrazi željo, da mu angleške vire, s katerimi je podkovan teoretični del magistrskega dela, in predvsem empirični del v angleškem prevodu, pošljem v vpogled, kajti rezultate raziskave bo predstavil višjem managementu na sestanku.

Na temo lastne avtentičnosti direktorja vprašam o njegovih lastnih načelih, ki ga pri delu vodijo. Kot svoja najgloblja načela smatra integriteto, svobodo in srečo. Poleg teh visoko ceni sam trud, ki ga vlaga za doseganje uspeha in sreče. Na vprašanje, ali so se njegove vrednote, skozi življenje, do danes, izrazito spremenile, pravi, da to težko oceni, ampak je z leti in življenjskimi izkušnjami te svoje vrednote vsekakor bolj učvrstil, jih bolje prepoznal in jih danes tudi lažje izrazi drugim. Direktor smatra, da svoje temeljne vrednote izkazuje v vsakodnevnih dejanjih, ki jih z refleksijo ovrednoti in se na podlagi tega tudi uči.

O tem, kako se avtentičnost odraža v podjetju in ali vodstvo poskuša ustvariti delovno okolje, v katerem zaposleni lahko delujejo avtentično, direktor meni, da vodstvo podjetja to dosega po najboljših močeh. Zaposlenim so v podjetju dane jasne in konkretne odgovornosti, preko katerih jih vodje oddelkov usmerjajo k delovnemu uspehu. Direktor meni, da se vodstvo trudi omogočiti varno in pozitivno delovno okolje, v katerem se zaposleni lahko soočajo z izzivi. Dodaja, da vodstvo zaposlene spodbuja k iskanju povratnih informacij o svojem delu, kar jim pomaga pri rasti. Direktor smatra, da vodstvo in zaposleni uspehe v podjetju CustomerGauge proslavljajo, medtem ko se z neuspehi soočijo kot z učnimi lekcijami.

Na temo spodbujanja avtentičnosti v delovnem okolju, v katerem zaposleni prihajajo iz tako različnih kulturnih ozadij, direktor za finance pravi, da podjetje CustomerGauge sprejema drugačnost zaposlenih in spodbuja enakost, kar se tudi odraža v vsakodnevniku. Vodstvo v stilu svojega mota »*play hard, work hard*«*»* poskuša v zahtevnem delovnem okolju ustvariti čas in prostor, kjer se zaposleni lahko vodjem in sodelavcem predstavijo ter z njimi poistovetijo. Na primer, vsak konec delovnega tedna ob času kosila vsi hkrati prenehajo z delom in skupaj preživijo vsaj eno uro ob sveže pripravljene kosilu. Podjetje večkrat letno organizira tudi dogodke, zabavne igre in proslave. Poleg standardnih evropskih praznikov, kot sta božič in velika noč, CustomerGauge označi tudi praznike, kot so kitajsko novo leto in indijski praznik luči, s čimer sodelavcem pokažejo, da ne cenijo samo njihovega dela, temveč tudi njihov kulturni izvor.

Direktor pravi, da vodstvo poskuša zaposlene spodbujati k visoki samozavesti, zadovoljstvu in želji po uspehu tudi izven amsterdamske pisarne. Direktor, ki je Nizozemec, je tudi sam nedavno pomagal pri organiziranju sodelovanja zaposlenih CustomerGauge na športnem tekaškem amsterdamskem maratonu. Vsem zaposlenim, ki so želeli sodelovati, so bile

finančno omogočene vpisnina, tekaške majice in skupni tedenski treningi s trenerjem. Po skupnih treningih je bilo direktorju v zadovoljstvo s sodelavci maraton tudi odteči, saj smatra šport kot nekaj, kar pomaga učvrstiti samozavest, trpežnost in motivacijo.

Na temo intrinzične motivacije direktor pravi, da v svojem delu, kot vodja, prepozna prisotnost obeh vrst motivacije. Kot svoj ključni ekstrinzični motivator smatra denar, ki omogoča finančno varnost, sigurnost in udobje. Kot intrinzični motivator direktor pravi, da ga najbolj spodbuja njegov osebni razvoj, ki ga doseže skozi delo, ki ga rad opravlja. Poleg osebnega razvoja navaja kot pomembne motivator užitek, ki ga ima pri opravljanju svojega dela. Tretja lastnost, ki jo ceni in smatra kot intrinzično silo motivacije, je njegov lastni profesionalizem. Na temo, kako obdržati ravnotežje med obema vrstama motivacije, smatra, da je potrebno za dobro ravnotežje obeh vrst motivacije, na svoja lastna dejanja opraviti osebna refleksijo.

O ohranjanju visoke ravni intrinzične motivacije v podjetju direktor pravi, da ima tu pomembno vlogo sama kultura podjetja in dobro delovno vzdušje, ki ga v temeljih zastavlja višji management. Direktor in ostali vodje v višjem managementu zaposlenim zastavljajo jasne cilje in skrbijo za to, da z zaposlenimi sproti komunicirajo, kje pri doseganju teh ciljev se nahajajo. Direktor pravi, da tu ni možnosti prikrievanja. Vsi v podjetju stremijo k doseganju istih ciljev. Približno enkrat mesečno se ob koncu delovnega tedna v podjetju celotno vodstvo in zaposleni zberejo, da bi predstavili ostalim, kakšni so njihovi delovni napredki, dosežki in prihodnji cilji. Močno je spodbujeno, da namesto vodij oddelkov, zaposleni, ki so sodelovali pri določenem projektu, sami predstavijo podjetju, kaj so dosegli, kakšne ovire so premostili in kako jim je to uspelo. Ostali vodje in zaposleni imajo takrat priložnost take dosežke svojih sodelavcev pozdraviti s pohvalo.

Direktor zase pravi, da v svojem življenju poskuša usklajevati življenjske vloge – poslovno, osebno, družinsko in družabno, kar pravi, da mu ponavadi uspeva. Kot eno izmed zadnjih vprašanj me je zanimalo, kaj njemu sploh predstavlja biti avtentičen. Pravi, da avtentičnega posameznika smatra nekoga, ki deluje v skladu s tem, kar dejansko čuti. Smatra, da je kot vodja veliko bolj učinkovit v situacijah, ko deluje avtentično. Intervju zaključim z odgovorom na vprašanje o tem, kako bi tudi sam priporočil nekomu, da se razvije v bolj avtentičnega vodjo. Direktor ponovni poudari pomembnost lastne refleksije. Torej razumevanje svojih dejanj, prepoznavanje uspehov ali napak, učenje ter na koncu odražanje tega v prihodnjih dejanjih, kjer je to potrebno.

3.6.2 Avtentičnost in intrinzična motivacija zaposlenih v izbranem podjetju

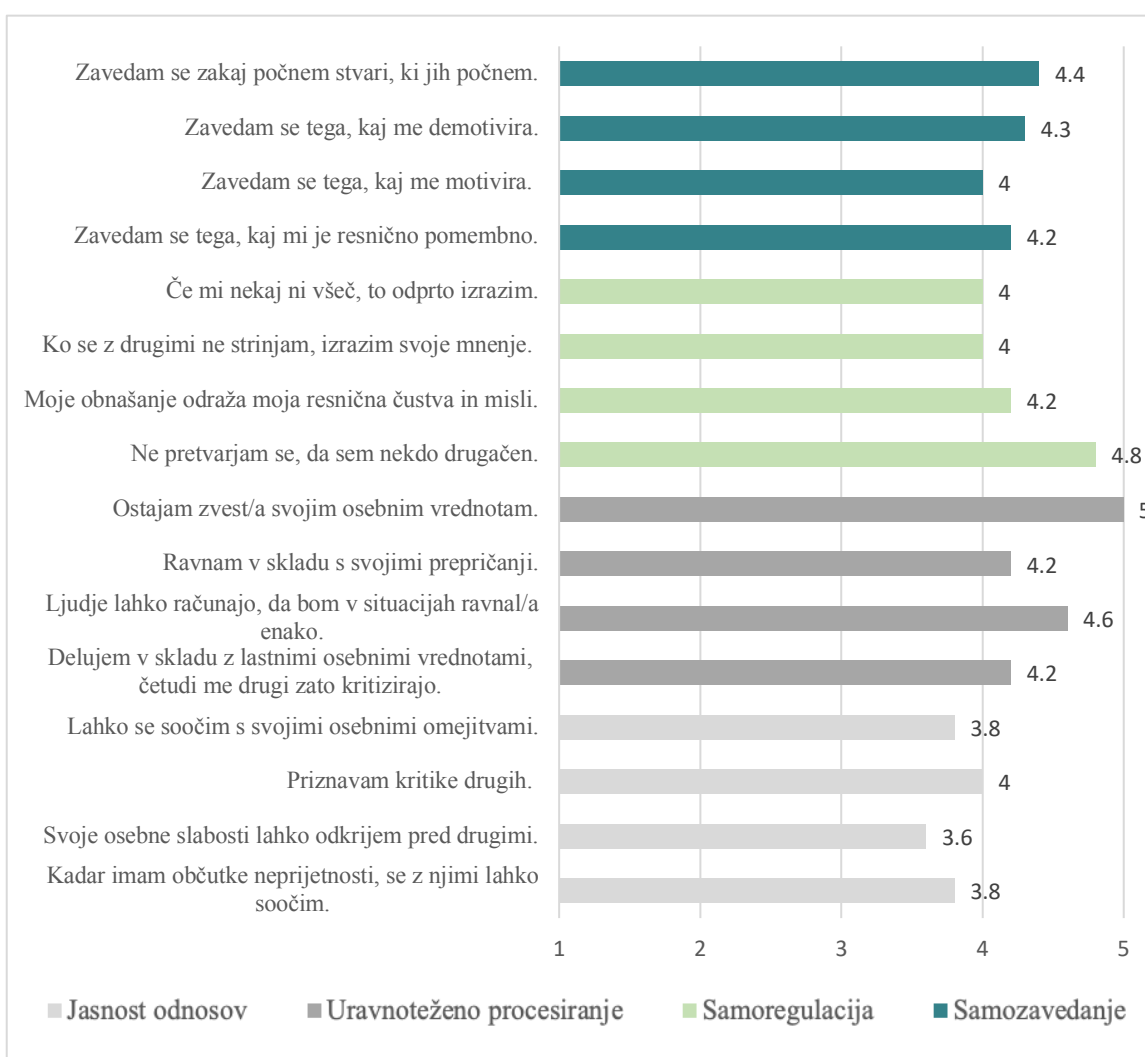
3.6.2.1 Rezultati o avtentičnosti na podlagi ankete

Slika 13 predstavlja rezultate na podlagi povprečnih ocen podanih odgovorov zaposlenih, ki so v anketnem vprašalniku odgovarjali na 16 vprašanj, s katerimi so ocenjevali stopnjo njihove lastne avtentičnosti. Rezultati na sliki so barvno urejeni po štirih vsebinskih sklopih, ki zaposlenim niso bili prikazani, in predstavljajo štiri elemente avtentičnosti (Walumbwa,

Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). To so od zgoraj navzdol: (1) samozavedanje (2) samoregulacija, (3) uravnoteženo procesiranje in (4) jasnost odnosov.

Zaposleni lastno avtentičnost v vseh odgovorih ocenjujejo s povprečnimi ocenami od 3,6 do 5. Najvišje ocene pripisujejo trditvi v sklopu (3) uravnoteženo procesiranje in najnižje trditve v sklopu (4) jasnost odnosov. Največ visokih ocen zaposleni podajo na temo (1) samozavedanje, s povprečnimi ocenami od 4 do 4,4 in temo uravnoteženo procesiranje, s povprečnimi ocenami od 4,2 do 5. Na temo (2) samoregulacije zaposleni pripisujejo povprečne ocene od 4 do 4,8. Najnižje ocenjujejo njihovo (4) jasnosti odnosov, s povprečnimi ocenami od 3,6 do 4.

Slika 13: Samoocena zaposlenih o lastni avtentičnosti



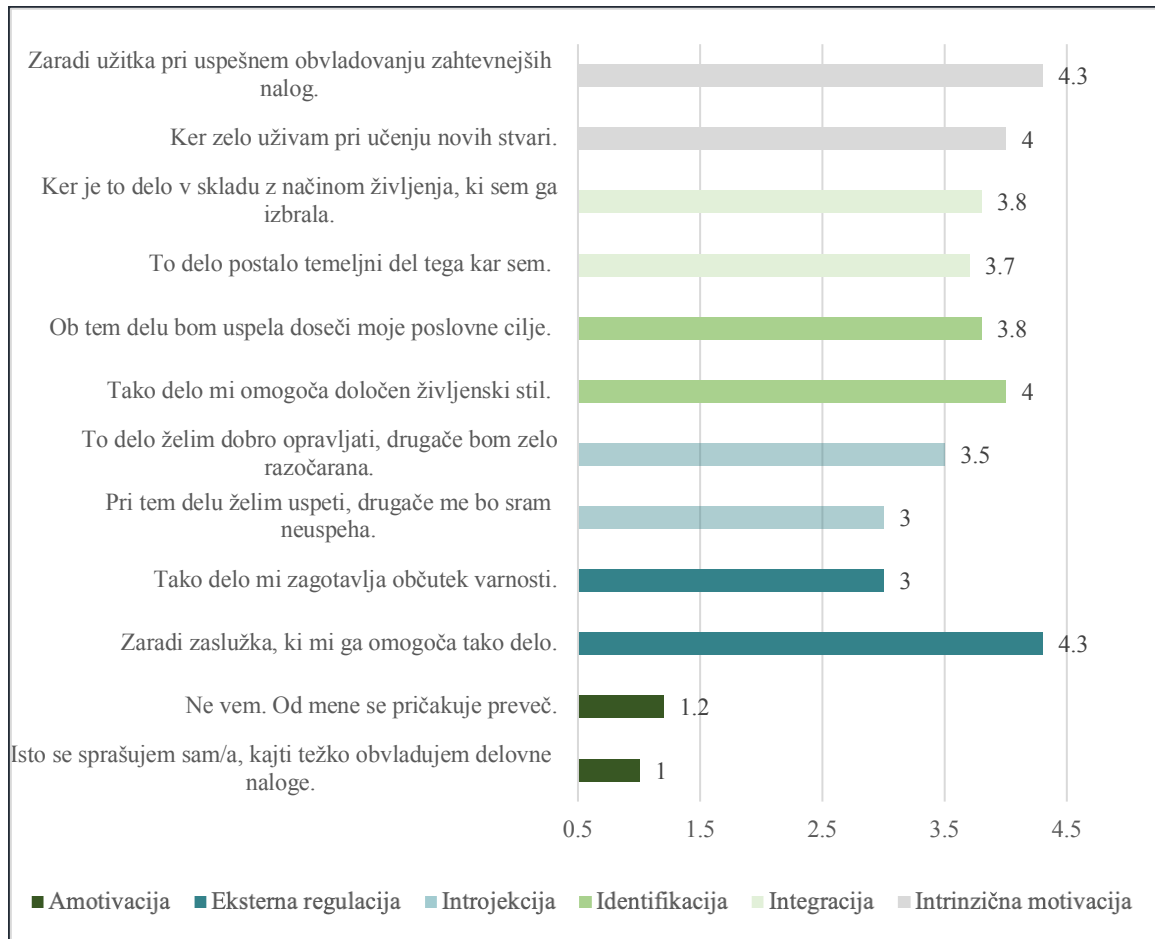
Vir: lastno delo.

3.6.2.2 Rezultati o intrinzični motivaciji na podlagi ankete

Slika 14 predstavlja rezultate na podlagi podanih odgovorov zaposlenih, ki so v anketnem vprašalniku odgovarjali na 12 vprašanj, s katerimi so ocenjevali vir njihove lastne

motivacije. Rezultati na sliki so barvno urejeni po šestih vsebinskih sklopih, ki zaposlenim niso bili prikazani, in predstavljajo šest vrst motivacije. To so od zgoraj navzdol: (1) intrinzična motivacija, štiri oblike ekstrinzične motivacije: (2) integracija, (3) identifikacija, (4) introjkcija, (5) eksterna regulacija in (6) amotivacija (Ryan & Deci, 2000).

Slika 14: Samoocena zaposlenih o lastni motivaciji



Vir: lastno delo.

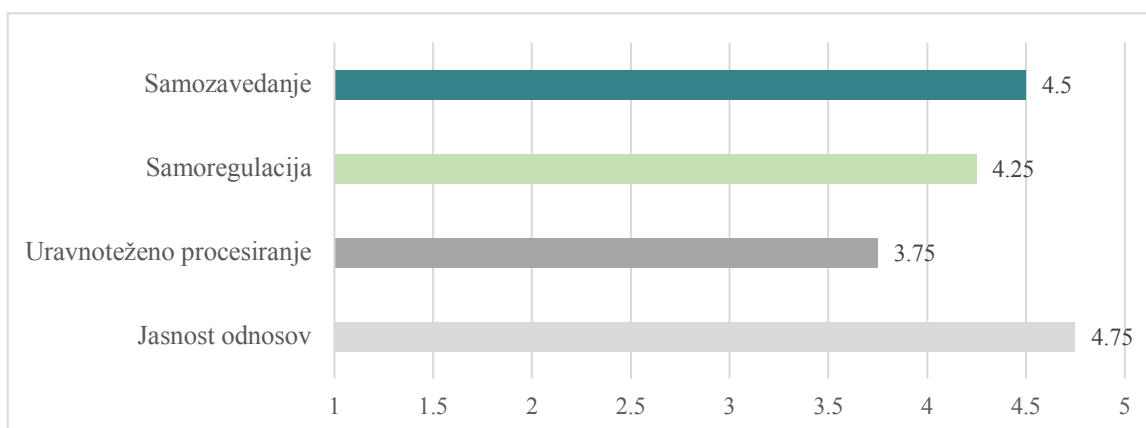
Zaposleni na temo izvora njihove motivacije dajejo kot najvišjo povprečno oceno 4,3, trditvama v sklopu (1) intrinzična motivacija, kjer je tema užitek pri delu in (2) eksterna regulacija, kjer je tema zaslužek, katerega to delo omogoča. Eno od trditev o lastni motivaciji v sklopu (6) amotivacija, vsi zaposleni označujejo z najnižjo možno oceno 1, zato je to tudi najnižje ocenjena trditev v vprašalniku o motivaciji. Povprečne ocene odgovorov, glede na prisotnost različnih vrst lastne motivacije, ki jih zaposleni ocenjujejo, po presoji grafa, padajo od najvišje ocenjene (1) intrinzične motivacije z ocenama 4 in 4,3. Sledita ji (2) introjkcija s povprečnima ocenama 3,7 in 3,8, ter (3) identifikacija s povprečnima ocenama 3,8 in 4. Pri (4) introjkciji zaposleni podajo povprečne ocene 3 in 3,5. Pri (5) eksterni regulaciji ima en odgovor povprečno oceno 3, drugi, katerega vprašanje se navezuje na zaslužek pa na grafu z povprečno oceno 4,3 izstopa med ekstrinzičnimi motivacijami. Najnižje ocenjena je (6) amotivacija z 1 in 1,2.

3.7 Interpretacija rezultatov

3.7.1 Zaznana avtentičnost in intrinzična motivacija vodje

Na podlagi samoocene finančnega direktorja CustomerGauge o njegovi lastni avtentičnosti (Slika 11), je lahko prepoznati zmerne do visoke ravni avtentičnosti. Vodja z nobeno trditvijo ne pokaže nestrinjanja, kar pomeni, da avtentičnosti v sebi prepozna po vseh štirih pokazateljih. Pogledam, kako se njegove ravni avtentičnosti po teh pokazateljih primerjajo (Slika 15).

Slika 15: Pregled samoocen vodje o avtentičnosti po elementih avtentičnosti



Vir: lastno delo.

Pri vodji je skozi podane odgovore v anketi, kot tudi v intervjuju, moč zaznati visoko stopnjo samozavedanja in jasnosti, saj pokaže dobro zavedanje in izražanje lastnih vrednot, prednosti in slabosti, kar je po Walumbwi, Avoliju, Gardnerju, Wernsingju in Petersonu (2008) neizogibno za avtentičnega vodjo. Direktor prav tako pokaže, da vrednoti povratne informacije, saj izraža pristno zanimanje za rezultate moje raziskave in se izkaže kot dober poslušalec, ki se je pripravljen naučiti več o konstruktih, ki jih preučujem.

Direktorjeve odgovore o njegovem lastnem stilu vodenja je moč pogledati skozi »lupo« Shamirjevega in Eilamovega modela komponent življenjskega razvoja vodje (2005). Na podlagi njegovih odgovorov je moč prepoznati njegov razvoj samospoznavanja, vključno z njegovo jasnostjo o lastnih vrednotah in prepričanjih. Direktor prav tako poudarja refleksijo svojih preteklih dejanj, s pomočjo katere se uči. Tu izkazuje tri temeljne elemente procesa samoregulacije, ki jih Avolio in Gardner (2005) prepoznavata pri avtentičnih vodjeh, ki svoje notranje vrednote usklajujejo s svojimi nameni in dejanji. Ta refleksija vsakič vodi k večji skladnosti med njegovim ravnanjem in samopodobo. Tako smatram, da direktor uspešno dosega tudi zadnjo fazo razvoja avtentičnega vodje, po Shamirju in Eilamovu. Govorimo torej o procesu.

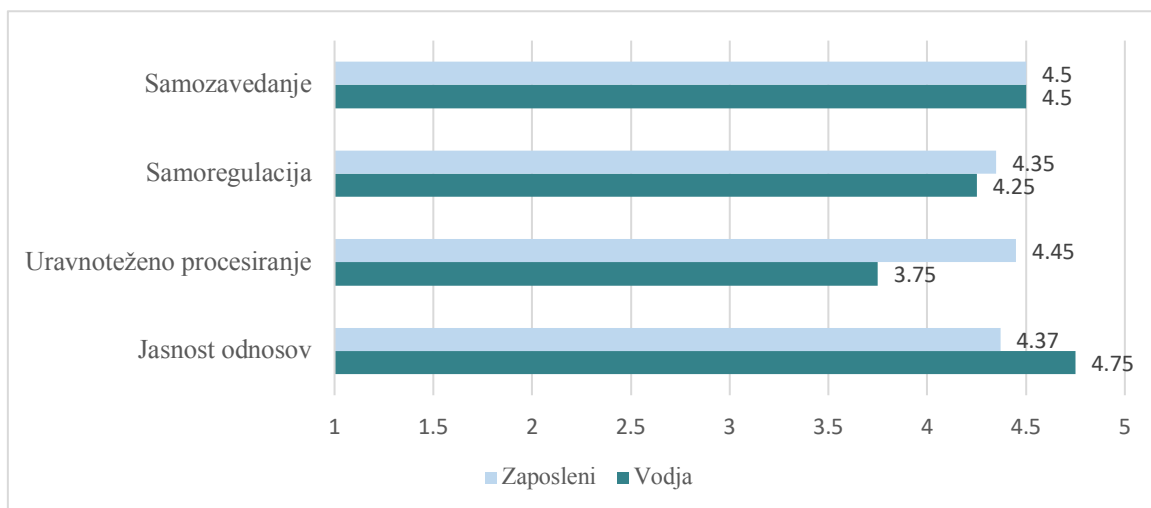
Najnižje direktor za finance ocenjuje svojo lastno uravnoteženo procesiranje, kjer ostaja pri zmernem strinjanju s trditvijo, da se pri sprejemanju odločitev vedno pozanima tudi o mnenju drugih. Tako samoocnitev s stopnjo zadržka je verjetno moč pripisati tudi vrsti njegovega delovnega poklica. Ravnanje s finančnimi viri podjetja, od katerih je odvisna uspešna prihodnost podjetja in zaposlenih, lahko zahtevajo sprejemanje odločitev ob večjih pritiskih v kratkem času.

Na temo avtentičnega vodenja v delovnem okolju, ki bi ustvaril vse bolj avtentične sledilce, je po vtisu direktorjeve pripovedi to zelo pomemben, če ne najpomembnejši faktor, ki ga vodstvo CustomerGauge vidi kot veliko konkurenčno prednost. Višji management te ideologije ne izkazuje samo v besedah, temveč tudi na njihovih dejanjih. Vodstvo, ki v svoje podjetje vabi in sprejema tako kulturno kot karakternost drugačnost zaposlenih, jih usmerja k delovnem uspehu in spodbuja k odprti komunikaciji, ki vodi do večje jasnosti odnosov med vodjo in sledilci (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015).

3.7.2 Primerjava zaznane avtentičnosti vodje s strani vodje in zaposlenih

Za jasnejše sklepanje o tem, ali in koliko zaposleni zaznavajo vse štiri elemente avtentičnosti, ki naj bi jih na podlagi odgovorov direktorja za finance vodstvo podjetja CustomerGauge posedovalo, slika 19 prikazuje neposredno primerjavo anketnih samoocen vodje s povprečnimi ocenami, ki so zaposlenih namenjajo svojim neposrednim vodjem.

Slika 16: Primerjava ocen zaposlenih in samoocen vodje o avtentičnosti vodje



Vir: lastno delo.

Mnenje vodje o lastnem samozavedanju ne prikazuje odstopanj od povprečne ocene 4,5, s katero zaposleni oziroma sledilci, prepoznavajo pri vodstvu visoko stopnjo samozavedanja. Zaposleni prepoznavajo tudi za malenkost večjo stopnjo samoregulacije v vodstvu, kot si jo vodja sam pripisuje.

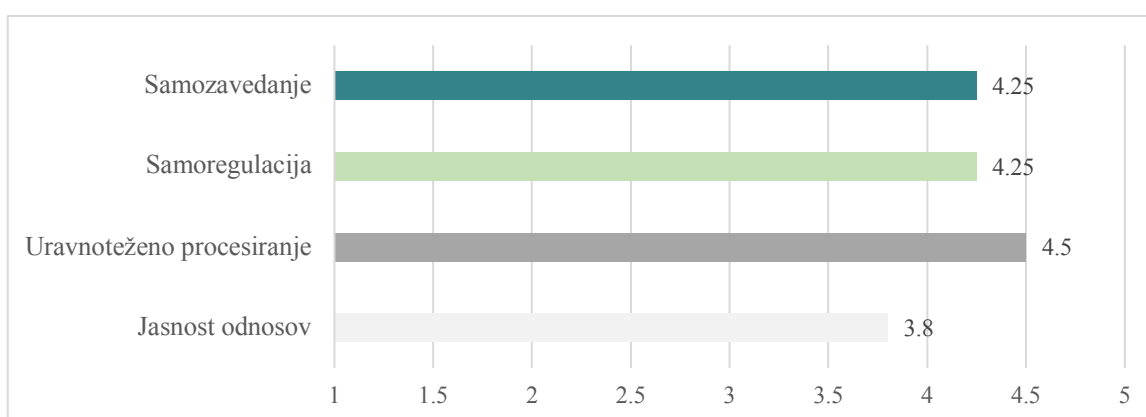
Največje odstopanje med odgovori zaposlenih in samooceno pa je razvidno v tretjem sklopu, kjer se sledilci v visoki meri strinjajo s tem, da vodje v podjetju CustomerGauge vidike zaposlenih pazljivo poslušajo in jih spodbujajo k zavzemanju njihovih lastnih stališč, ki niso nujno v skladu z stališči njihovega neposrednega vodje. Po Neiderju in Schriesheimu (2011) to predstavlja dobro kvaliteto uravnoveženega procesiranja avtentičnih vodij. Odstopanje med visoko oceno zaposlenih in nizko samooceno vodje pa dodatno potrjuje moje sklepanje, da po vprašanju uravnoveženega procesiranja direktor za finance ni popolni predstavnik vodstva po vseh štirih elementih avtentičnosti, zaradi vrste njegovega poklica, management s finančnimi viri, kar pogosto zahteva sprejemanje odločitev ob večjih pritiskih v kratkem času.

Jasnost odnosov odstopa kot edini element, ki ga, v primerjavi s samooceno vodje, zaposleni z nižjo oceno pripisujejo vodstvu CustomerGauge. Še vedno precej visoko ocenjen s strani zaposlenih je element kritičnega pomena, ki predstavlja ne samo vodjo, ki je več v jasnem izražanju njegovih idej, informacij in misli, temveč tudi priznavanju lastnih napak (Neider & Schriesheim, 2011)

3.7.3 Zaznana avtentičnost in intrinzična motivacija zaposlenih

Na podlagi samoocen zaposlenih o njihovi lastni avtentičnosti (Slika 13) prepoznavam višje ravni avtentičnosti. Zaposleni v povprečju z nobeno trditvijo o njihovi avtentičnosti ne pokažejo nestrinjanja ali zmernega nestrinjanja, kar pomeni, da ravni avtentičnosti v sebi prepoznavajo v vseh štirih pokazateljih avtentičnosti (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Za lažjo interpretacijo rezultatov slika 17 ponazarja, kako se ravni avtentičnosti po teh pokazateljih primerjajo.

Slika 17: Pregled samoocen zaposlenih o avtentičnosti po elementih avtentičnosti



Vir: lastno delo.

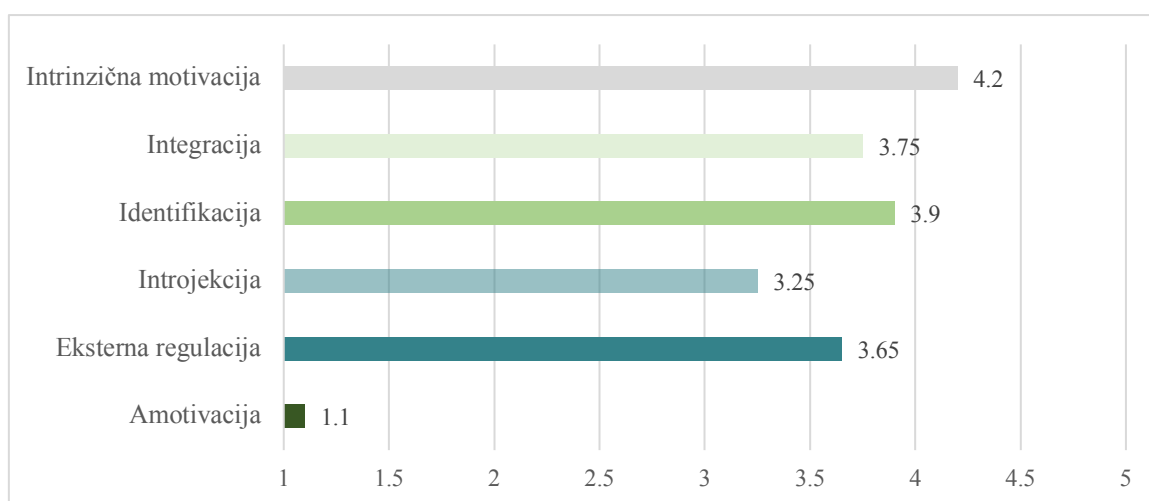
Med zaposlenimi med vsemi indikatorji avtentičnosti zaznavam največje stopnje avtentičnosti pri uravnoveženem procesiranju pri delu, saj odgovarjajo, da ostajajo zvesti svojim osebnim vrednotam in poskušajo delovati v skladu z njimi. Uravnoveženo procesiranje, ki kaže objektivnost analiziranja in sprejemanje stališč, ki niso v skladu z

njihovimi globokimi stališči (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008), je pri zaposlenih na visokem nivoju. To je dober znak pripravljenosti zaposlenih, da kot avtentični sledilci priznavajo avtentičnega vodjo in so pripravljeni postati skladni s cilji vodstva podjetja. Največ zadržkov imajo pri odkrivanju svojih slabosti pred drugimi in s tem, da se lahko soočijo s svojimi osebnimi omejitvami, zato vidim največ prostora za zvišanje ravni avtentičnosti zaposlenih pri njihovi ravni jasnosti odnosov.

Na delovnem mestu zaposleni delujejo precej samoregulativno, saj pravijo, da se ne pretvarjajo, da so nekdo drug in v veliki večini njihovo obnašanje odraža njihova resnična čustva. Z zmernim strinjanjem menijo tudi, da če jim nekaj ni všeč ali se z nečim ne strinjajo, to odkrito pokažejo in izrazijo svoje lastno mnenje. Zaposleni imajo v večini visoko stopnjo samozavedanja o tem, zakaj stvari počnejo in kaj jim je pomembno. Imajo prav tako visoko stopnjo zavedanja tega, kaj jih motivira, kar je hkrati dober indikator zanesljivosti odgovorov o prepoznavanju različnih tipov motivacije, v raziskovanju intrinzične motivacije.

Zaposlene v podjetju pri njihovem delu motivirajo različni tipi motivacij po drugačnih stopnjah. Enako za lažjo interpretacijo rezultatov prepoznavanja intrinzične motivacije razvrstim odgovore zaposlenih po vsebinskih sklopih, in jih razporedim po različnih vrstah motivacije (Slika 17).

Slika 18: Pregled samoocen zaposlenih o motivaciji po vrstah motivacije



Vir: lastno delo.

Med vsemi vrstami motivacije, kot najvišja med zaposlenimi, izstopa intrinzična motivacija, kar je dober indikator, da so osnovne potrebe zaposlenih po njihovi avtonomnosti, sorodnosti in kompetentnosti znotraj podjetja zadovoljene (Ryan & Deci, 2000). Zaposleni delujejo samodoločeno in, sklepajoč po odgovorih, svoje delo največ opravljajo zaradi užitka, ki ga pridobijo v samem delovnem procesu. Intrinzični motivaciji največja grožnja, amotivacija, je na zelo nizki ravni. To za podjetje predstavlja uspešno izognitev potencialnim skritim

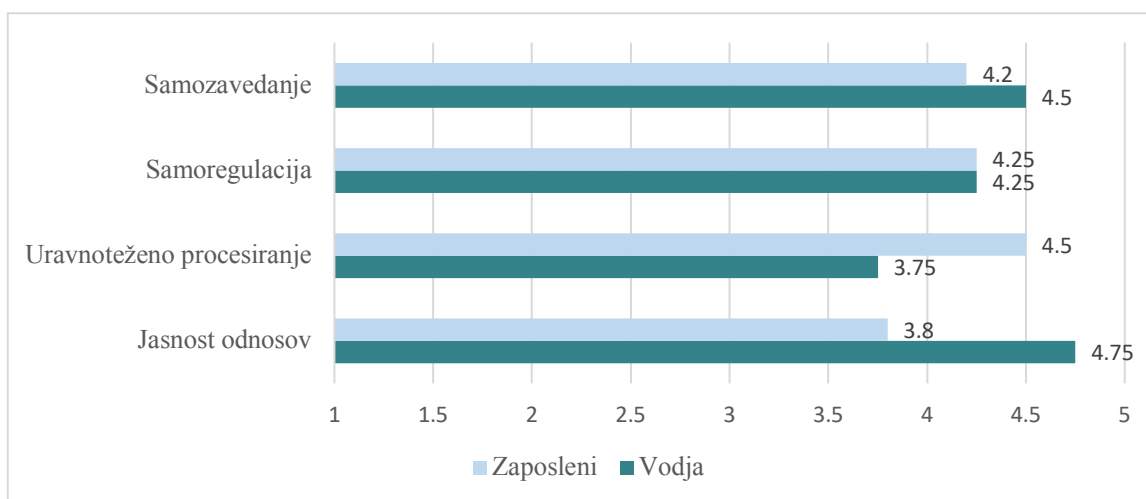
stroškom ali neupravičenem okoriščanju, ki ju lahko prinašata visoka zunanja regulacija in finančna nagrada, kadar delujeta kot edina motivatorja (Frey, 1997).

Ekstrinzične oblike motivacije se med zaposlenimi v izbranem podjetju nahajajo na dokaj visoki ravni. Najvišja med njimi je identifikacija s povprečjem 3,75. Sledi ji eksterna regulacija s povprečjem 3,65, kateri je, kot najmanj avtonomni obliki ekstrinzične motivacije, povprečje na višjo raven dvignila trditev o zaslužku kot pomembnem motivatorju. Visoke ravni ekstrinzične motivacije, poleg visokih ravni intrinzične motivacije, so dober indikator za podjetje, kajti kot sem spoznala v teoretičnem delu, je za ohranjanje intrinzične motivacije na visoki ravni pomembna uravnotežena prisotnost obeh (Amabile, 1993; Osterloh & Frey, 2000).

3.7.4 Primerjava zaznane avtentičnosti vodje in avtentičnosti zaposlenih

Kot zadnjo interpretacijo rezultatov pogledam, kako visoka je raven avtentičnosti v primerjavi med zaposlenimi in vodjo (Slika 18). Samozavedanje, ki prikazuje razumevanje posameznika o tem, kako njegov proces razmišljanja vpliva na njegovo ter kakšen je njegov večplastni jaz, ki ga odkriva skozi spoznavanje drugih posameznikov (Neider & Schrieshem, 2011), je pri zaposlenih in vodstvu podjetja CustomerGauge na visoki stopnji. Pri tem je vodja, ki sprejema občutke o sebi in dobro pozna svoje prednosti ter slabosti, v prednosti z nekoliko višjo oceno.

Slika 19: Primerjava samoocen vodje in samoocen zaposlenih o avtentičnosti



Vir: lastno delo.

Samoregulacija je pri zaposlenih in vodstvu na enaki stopnji 4,25. Kar pomeni visoke stopnje izražanja resničnih čustev, misli in mnenj z obeh strani in vodi v pristnejše odnose. Uravnoteženo procesiranje oziroma objektivnost analiziranja in sprejemanje stališč, ki niso v skladju z njihovimi globokimi stališči (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008), je pri zaposlenih na visoki ravni, med tem ko je pri vodji najnižje ocenjena.

Jasnost odnosov, ki se nanaša na predstavitev avtentičnega jaza, kar spodbuja izmenjavo informacij in izražanje občutkov, hkrati pa zmanjšuje pojav nezaželenih negativnih čustev (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008), je pri zaposlenih najnižje ocenjen element, kajti zaposleni se zmerno strinjajo s tem, da se s svojimi negativnimi čustvi ali kritikami zlahka soočijo. V nasprotju je vodja, med vsemi elementi, najvišje ocenil svojo jasnost odnosov, saj meni, da svoja čustva in napake odprto deli in priznava drugim.

3.8 Zaključne ugotovitve

Zaključne ugotovitve iz multimetodološke raziskave o prisotnosti konstruktov avtentično vodenje in intrinična motivacija podajam na osnovi štirih raziskovalnih vprašanj.

1. Ali se vodstvo podjetja pri svojem delu poslužuje avtentičnega vodenja?

V osnovi ugotavljam, da se vodstvo podjetja CustomerGauge poslužuje avtentičnega vodenja. Vodja v anketi pokaže zelo visoko do zmerno visoko stopnjo samozavedanja, samoregulacije, uravnoveženega procesiranja in jasnosti odnosov, ki so po Walumbwi, Avoliu, Gardnerju, Wernsingu in Petersonu (2008) verodostojni merilniki avtentičnosti vodje (Tabela 10). Poleg tega na podlagi intervjuja z vodjo v njem prepoznam notranjo moč in pozitivno naravnost k vodenju, ki jo tudi sam ceni, saj jo ustvarja skozi stopnje procesa, ki ga lahko označim kot razvoj avtentičnega vodje po Shamirju in Eilamu. Tak razvoj označuje vodjo, ki poseduje visoko raven energije, odločnosti ter vztrajnosti (Shamir & Eilam, 2005, str. 399).

Tabela 10: Primerjava anketnih ocen o avtentičnosti

Element avtentičnosti	Samoocena vodje	Ocena vodje s strani zaposlenih	Samoocena zaposlenih
Samozavedanje	4,5	4,5	4,25
Samoregulacija	4,25	4,35	4,25
Uravnoveženo procesiranje	3,75	4,45	4,5
Jasnost odnosov	4,75	4,37	3,8

Vir: lastno delo.

Pri vodstvu podjetja ugotavljam prisotnost pozitivnega modeliranja, ki v odnosu z zaposlenimi pozitivno vpliva na njihovo psihološko stanje in samorazvoj, kar Gardner, Fischer in Hunt (2005, str. 358) prepoznava kot vpliv na dobro počutje na delovnem mestu. Na podlagi intervjuja z vodjo ugotavljam tudi, da vodstvo podjetja CustomerGauge prepoznava vrednost svojega psihološkega kapitala in vanj tudi vlaga. To vodi k povečanju individualne uspešnosti zaposlenih v multikulturnem poslovnem okolju. Černe, Dimovski, Marič, Penger in Škerlavaj (2014, str. 12) menijo, da tak pristop vodenja v zaposlenih spodbudi občutek resnične podpore za lastna prizadevanja in povečuje njihovo pozitivno počutje.

2. Ali zaposleni v svojem vodji prepoznajo elemente avtentičnega vodenja

Zaposleni avtentičnost po vseh štirih elementih avtentičnosti po Walumbwi, Avoliu, Gardnerju, Wernsingu in Petersonu (2008) v njihovih vodjah prepoznajo v visokih do zmerno visokih smereh, kar pozitivno vpliva na njih kot na avtentične sledilce (Tabela 10). Po mnenju Gardnerja, Fischerja in Hunta (2005, str. 385) to pozitivno vpliva na psihološko stanje, vedenje in samorazvoj zaposlenih kot avtentičnih sledilcev. To poveča tudi njihovo stopnjo zaupanja v njihovega vodjo in vzdržuje dobro počutje na delovnem mestu.

3. Kako vodstvo podjetja intrinzično motivira zaposlene?

Pri raziskovanju vprašanja o zagotavljanju intrinzične motivacije s strani vodstva, na podlagi intervjuja, ugotavljam, da višji management v podjetju CustomerGauge zaposlenim omogoča razvoj njihove osebne avtonomnosti, kompetentnosti in sorodnosti (Ryan & Deci, 2001). Te tri elemente teorija o samodoločenosti smatra kot osnovne potrebe zaposlenih, da bi ohranjali svojo intrinzično motivacijo na visoki ravni. Vodstvo v podjetju ustvarja delovno vzdušje, kjer zaposleni delo lahko opravljajo samostojno, z jasno zastavljenimi cilji, kjer jim je skozi celoten proces doseganja ciljev omogočena komunikacija ter podpora. Previsoka zunanja regulacija in preobremenjenost pri delu, ki bi lahko vodila do izginjanja intrinzične motivacije (Frey, 1997, str. 15), je deloma odpravljena s prakticiranjem delovnega pristopa »work hard, play hard«. Za vodstvo je pri ustvarjanju intrinzično motiviranega kolektiva zelo pomemben kvaliteten proces zaposlovanja, kjer specifične naloge v podjetju dodelijo posameznikom, ki s seboj prinašajo voljo, željo in zadovoljstvo pri tem delu.

4. Ali se zaposleni v podjetju počutijo intrinzično motivirani?

Prav tako je na podlagi anketnih odgovorov s strani zaposlenih moč sklepati, da se v zelo visoki meri počutijo intrinzično motivirani, kajti med vsemi ostalimi oblikami motivacije, se ta nahaja na najvišjem nivoju (Tabela 11).

Tabela 11: Primerjava anketnih ocen o motivaciji

Vrsta motivacije	Amotivacija	Eksterna regulacija	Introjekcija	Identifikacija	Integracija	Intrinzična motivacija
Samoocena zaposlenih	1,1	3,65	3,25	3,75	3,9	4,2

Vir: lastno delo.

Za ohranjanje intrinzične motivacije na visokem nivoju je pomembno tudi ravnovesje z visokimi nivoji ekstrinzične motivacije (Amabile, 1993, str. 196), ki jih podjetje uspešno vzdržuje na visokem nivoju. Poleg denarja sta, kot bolj avtonomni in samostojni obliki ekstrinzične motivacije, na zmerno visokem nivoju prisotni tudi identifikacija, ki predstavlja dejanja posameznika, poistovetenega z osebnim pomenom vedenja in zunanjo ureditvijo kot

svojo (Ryan & Deci, 2000, str. 62) ter intrinzični najbližja, integrirana regulacija, ki se pojavi, ko posameznik motive, ki so še vedno zunanji, lahko uskladi z njegovimi lastnimi vrednotami in potrebami in jih zato ceni (Ryan & Deci, 2000, str. 62).

Visoka prisotnost intrinzične motivacije med zaposlenimi v podjetju CustomerGauge in njihovo prepoznavanje avtentičnosti vodij sta smiselno povezana elementa. V skladu s sklepom Leroya, Anseela, Gardnerja in Selsa (2012, str. 15) lahko vodstvo, ki zadovoljuje potrebe zaposlenih po avtonomnosti, kompetentnosti in sorodnosti (Ryan & Deci, 2001), vpliva na intrinzično motiviranost zaposlenih in hkrati zviša njihovo avtentičnost. Namreč, zaposleni oziroma sledilci, ki lahko pokažejo svoj resničen jaz na delovnem mestu, se s svojim delom lažje poistovetijo.

3.9 Omejitve raziskave

Omejitev magistrske raziskave je v izboru enega podjetja in preizkušanju predpostavk na manjšem vzorcu zaposlenih ter enem predstavniku vodstva podjetja. To kljub multimetodološkemu pristopu raziskave posledično vodi k zmanjšanemu vpogledu v prisotnost obeh preučevanih konstruktov v podjetju. Posledično, kot omejitev, ki zmanjša objektivnost rezultatov, prištevam tudi morebitni subjektivni pogled vodje na preučevano temo v intervjuju. Rezultate je zato potrebno obravnavati s pridržkom in jih ni primerno posploševati na splošna multikulturalna podjetja, temveč je potrebno razširiti obseg preučevanja.

3.10 Priporočila za prakso

Magistrsko delo predstavlja raziskavo avtentičnega vodenja in intrinzične motivacije znotraj preučevanega srednje velikega multikulturalnega podjetja. Oba koncepta sta na podlagi primarnih podatkov iz multimetodološke raziskave, v preučevanju multikulturalnem podjetju, prisotna na visokem nivoju, zato menim, da kritične spremembe s strani višjega managementa niso potrebne. Po preučevanju tuje in domače teorije o obeh konstruktih želim vodstvu izpostaviti dobronamerne usmeritev, kot priporočila za njihovo izboljšanje pristopa avtentičnega vodenja in za zvišanje stopnje intrinzične motivacije zaposlenih.

Največja vrzel med samooceno vodje in oceno vodje s strani sledilcev se pojavlja pri uravnoteženem procesiranju. Ker se vrzel pojavi v prid vodstva, saj zaposleni zaznavajo znatno višje uravnoteženo procesiranje vodij, sklepam, da to pomeni, da vodja zaradi svoje finančne vloge odstopa od ostalega višjega managementa. Kljub temu sklepu vodstvu, kot prvo fazo k zvišanju avtentičnosti v podjetju, predlagam, naj odprtost komunikacije med zaposlenimi in vodstvom preveri z anonimno anketo. Tako bo višji management lahko prepoznal in potencialno izboljšal svoje komunikacijske tokove in transparentnosti pri deljenju informacij. Visoko kvalitetni komunikacijski tokovi bodo prispevali k temu, da zaposleni lažje in hitreje prepoznajo tudi vse nadaljnje uvedbe sprememb za doseganje višje avtentičnosti s strani višjega managementa. Vodstvo bo zaposlenim skozi vse faze delovnega procesa lahko sporočalo, kje vidi prostor za napredek. Zaposleni se bodo lažje prilagajali

spremembam, dosegli večje zaupanje do svojih vodij in se z njimi identificirali, kar bo lažje vodilo do njihovega psihološkega opolnomočenja.

Največja vrzel med samooceno vodje in samooceno zaposlenih o lastni avtentičnosti se pojavlja pri jasnosti odnosov, ki je tudi najnižje samoocenjen element avtentičnosti zaposlenih. Zaposleni se najtežje soočijo s svojimi osebnimi omejitvami, priznavajo kritike drugih in neradi svoje osebne slabosti odkrivajo pred drugimi. Prav tako se niso popolnoma pripravljene soočati z neprijetnimi občutki. Tu predlagam, da vodstvo napake zaposlenih, v pozitivnem kontekstu, predstavi kot primere iz prakse in neutralizira njihov negativni kontekst. Z uporabo pozitivne komunikacije naj vodstvo zaposlenim jasno sporoči, da v njihovih predhodnih napakah vidi priložnost za učenje. Tako bodo zaposleni lažje zgradili pozitiven pristop k možnim slabostim, jih lažje odpravili in z večjo svobodo ustvarjali lastno radovednost. Za boljše zavedanje o tem, kje imajo prostor za napredek, predlagam vodstvu implementacijo testov o tem, kako sledilci sami sebe vidijo, čemur bi sledila izobraževanja s področja osebnostne rasti. Tak test bi pripomogel tudi k boljšemu uvidenju raznolikosti zaposlenih. Vodstvu, na dolgi rok, svetujem, da kot del kulture uvede odstranitev strahu pred neuspehom in strpnost do napak.

Vodstvu na področju medosebnih odnosov zaposlenih, ki prihajajo iz različnih kulturnih ozadij, odlično ustvarja priložnosti za neformalna druženja, ki zvišujejo samopodobo zaposlenih in spodbujajo njihove odnose do ostalih sodelavcev. Vodstvu svetujem, da nadaljuje to pot zviševanja pozitivne naravnosti zaposlenih k podjetju in zviševanju občutka pripadnosti. Vodstvo naj to izkoristi kot priložnost za spoznavanje svojih zaposlenih, saj tako lažje ugotovi tudi, kaj jih motivira. To je, v primerjavi s korporacijo, na nivoju srednje velikega podjetja lahko izvedljivo, kar dopušča priložnost za bolj pristne medosebne odnose. Poleg tega neformalna druženja lahko pripomorejo k vplivanju bolj ponotranjenih tipov motivacije pri delu, kot so identifikacija, interna regulacija in v najboljšem primeru intrinzična motivacija.

Z vidika multikulturalnosti podjetju predlagam tudi uvedbo programa, ki bi zaposlenim, ki so nedavni priseljenci iz tujine, pomagal pri prvih korakih vključevanja v družbo Nizozemske, življenje, kulturo. Lažje vključevanje v družbo bo zaposlenim pripomoglo k hitrejši prilagoditvi v »nizozemski stil življenja«, kar bo pozitivno vplivalo na njihovo osebno, družbeno in delovno pozitivno naravnost. Vodstvo je pri spodbujanju intrinzične motivacije z omogočanjem zaposlenim, da lastne uspehe in napredke predstavijo sodelavcem, na dobri poti, saj se ti tako lahko močneje identificirajo s svojim delom, se zavedajo, kakšen točno je njihov prispevek pri doseganju določenih ciljev v podjetju in ob pohvali s strani vodstva in sodelavcev čutijo zadovoljstvo.

Kot končno misel bi vodstvu podjetja podala opozorilo, da bodo ob njihovem uspešnem poslovanju na dolgi rok lahko sledila tudi zvišanja ekstrinzičnih oblik motivacije, kot na primer višje denarne nagrade. To bi ob nenadzorovanju lahko vodilo do izginjanja intrinzične motivacije in med zaposlenimi sprožilo neetične pristope k delu, kot na primer

neupravičeno okoriščanje. Zato vodstvu močno priporočam, da usmeri energijo k standardizaciji spodbujanja kreativnosti, avtonomnosti, učenja in etičnega vedenja zaposlenih. Zaposleni tako ohranijo občutek, da nekdo spremlja, spodbuja in ceni njihovo delo, kar prispeva k dožemanju smiselnosti njihovega dela ter ohranjanju motivacije, ki izhaja iz njih.

3.11 Priporočila za nadaljnje raziskave

Raziskava v izbranem multikulturnem podjetju je dobra osnova za nadaljnje raziskovanje. V kontekstu multikulturnih odnosov, priporočam podobno raziskavo, vendar na večjem vzorcu podjetij in zaposlenih v različnih kontekstih, kot na primer znotraj različnih držav. Večkratna študija bi prinesla bolj posplošljive rezultate in prinesla večji vpogled v to kako avtentično vodenje in intrinzična motivacija lahko pozitivno vplivata na podjetja. Zanimivo bi bilo tudi konkretnije ugotoviti, kakšna je neposredna korelacija med obema konstruktoma znotraj multikulturnega delovnega okolja in kako podjetja lahko na oba konstrukta vplivata ter ju uporabita za rast svojega psihološkega kapitala. Nazadnje je potrebno raziskati medkulturno posplošitev obeh konstruktov. Avtentičnost in intrinzična motivacija sta v večih raziskavah dokazana kot pozitivna vpliva na vse oblike organizacij, vendar verjetno nista enako ovrednotena v vseh kulturah, oziroma se odražata drugače pri delu. Zato bi bila zanimiva raziskava o tem kakšen vpliv in korelacijo vzdržujeta znotraj različnih kultur, na primer na geografski ravni kontinentov.

SKLEP

Današnji vodje morajo posedovati zahteven nabor sposobnosti, da bi vodili sodobne organizacije. Izobražena delovna sila se nahaja povsod v modernem svetu in podjetja zaposlujejo posameznike, ki prihajajo iz izrazito različnih kultur, kot so na primer ameriška, indijska in kitajska. Vodenje bo verjetno potrebovalo čas, da bi se popolnoma prilagodilo kulturni raznolikosti v organizacijah, vendar bo z nenehnim razvojem ekonomije, tehnologije in družbe, sčasoma to postala neizogljiva lastnost organizacij. Literatura o avtentičnem vodenju ni usmerjena k iskanju popolnega vodje, katerega stil vodenja bi se identificiral s ključnimi globalnimi kazalniki uspešnosti, ampak ugotavlja pomen avtentičnih pristopov k vodenju, ki so za vsakega vodjo drugačni, saj imajo močno vez z njegovimi osebnimi lastnostmi, mnenji, načeli in življenjskimi izkušnjami.

Moderne organizacijske strukture podjetij so odvisne od zaposlenih, ki kot psihološki kapital vplivajo na njihovo uspešnost. Vodje morajo zaposlenim nuditi več kot zgolj denarna sredstva, da bi jih spodbudili k doseganju njihovega potenciala. Zaposleni potrebujejo delovno okolje, v katerem se bodo tudi sami počutili avtentični, cenjeni, avtonomni, kompetentni in sorodni. Tako bodo za doseganje ciljev dobili intrinzično motivacijo pri delu.

Osnovni cilj magistrskega dela je razširiti znanje o avtentičnem vodenju in intrinzični motivaciji, da bi podala priporočila vodstvu podjetja CustomerGauge v poslovni praksi. V

prvem poglavju najprej na podlagi tuje in domače literature predstavim koncept avtentičnega vodenja. Nato pojasnim koncept avtentičnosti in raziščem dosedanje definicije o avtentičnem vodenju. Na podlagi preučene literature izberem in podrobneje raziščem nekatere od ključnih elementov avtentičnega vodenja, kot so samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in razvoj avtentičnega vodje. **V drugem poglavju** najprej povzamem zgodovino razvoja teorij o motivaciji, ki so sodobno literaturo privedle do psihološko podkovanih motivacijskih teorij. Z namenom nadaljnjega raziskovanja intrinzične motivacije kot njeno psihološko podlago predstavim teorijo o samodoločenosti in ostale tipe motivacij, ki jih ta teorija prepozna. Na koncu podrobneje pojasnim koncept intrinzične motivacije, njen vpliv znotraj podjetja in način, kako jo ekstrinzična motivacija v podjetju lahko ogrozi. **V tretjem poglavju** na primeru multikulturnega podjetja CustomerGauge izvedem multimetodološko raziskavo obeh konceptov iz predhodnih poglavij.

Osnovni **cilj** magistrskega dela, in tudi njegove pomožne cilje, dosežem. Uspešno preverim **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da sta, znotraj sodobne organizacije, avtentično vodenje in intrinzično motiviranje ustrezna kombinacija pristopov do zaposlenih, ki izhajajo iz različnih kulturnih ozadij. Na podlagi multimetodološke raziskave, s pomočjo teorije, odgovorim na **raziskovalna vprašanja** ter izpostavim nekatere **omejitve v raziskavi**. Magistrsko delo zaključim z lastnimi **priporočili k praksi** in svojim **prispevkom k znanosti**, ki temeljita na teoretični in empirični podlagi ter podam **priporočila za nadaljnje raziskave**.

LITERATURA IN VIRI

1. Agote, L., Aramburu, N. & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.
2. Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185–201.
3. Assegaff, S., Kurniabudi, K. & Fernando, E. (2016). Impact of Extrinsic and Intrinsic Motivation Element to People Knowledge Sharing Behavior at Virtual Communities of Practices in Indonesia. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 1(3), 619–626.
4. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801–823.
5. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
6. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421–449.

7. Avolio, B. J. & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. *Positive psychology: Exploring the best in people*, 4, 147–165.
8. Aycan, Z. (2008). Cross-cultural approaches to leadership. V Korabik, K., Lero, D. S., Whitehead, D. L., *The handbook of cross-cultural management research*, (str. 219–238). Canada: Elsvier
9. Benabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489–520.
10. Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26–40.
11. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980–1008.
12. Choy, A. K. & King, R. R. (2008). Intrinsic motivation and extrinsic incentives: An experimental investigation of endogenous guidance and gatekeeper behaviour. *2008 CAAA Annual Conference Paper*. Canada: Canadian Academic Accounting Association.
13. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (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.
14. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
15. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian journal of management*, 39(3), 453–471.
16. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
17. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115.
18. Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930–942.
19. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Pearson Education.
20. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
21. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.

22. Foss, N. J., Pedersen, T., Reinholt Fosgaard, M. & Stea, D. (2015). Why Complementary HRM Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge-Sharing Context. *Human Resource Management, 54*(6), 955–976.
23. Frey, B. S. (1997). *Not just for the money*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
24. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005) »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343–372.
25. Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly, 20*(3), 466–482.
26. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review, 85*(2), 129–139.
27. Guay, F., Vallerand, R. J. & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and emotion, 24*(3), 175–213.
28. Grošelj, M., Penger, S. & Černe, M. (2016). Povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnim vedenjem sledilcev: moderacijski vpliv psihološkega opolnomočenja. *Economic and Business Review, 18*, 49–72.
29. Heine, S. J., Lehman, D. R., Markus, H. R. & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard?. *Psychological review, 106*(4), 766–794.
30. Hidayat, S. (2016). The authentic leadership is source of intrinsic motivation in work engagement with moderating role of overall trust (cognitive and affective trust). *Journal of multidisciplinary engineering science and technology, 3*(3), 4236–4242.
31. Illes R., Morgeson F.P. & Nahrgang J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-following outcomes. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 373–394.
32. Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology, 1*(2), 75–130.
33. Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2004). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective, 3*(1), 31–52.
34. Kosfeld, M., Neckermann, S. & Yang, X. (2017). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: the role of meaning. *Economic Inquiry, 55*(1), 237–247.
35. Kruglanski, A. W., Fishbach, A., Woolley, K., Bélanger, J. J., Chernikova, M., Molinario, E. & Pierro, A. (2018). A structural model of intrinsic motivation: On the psychology of means-ends fusion. *Psychological Review, 125*(2), 165–182.
36. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance, A Cross-Level Study. *Journal of Management, 41*(6), 1677–1697.

37. Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, 33(2), 135–149.
38. Linder, S. (2016). Fostering strategic renewal: monetary incentives, merit-based promotions, and engagement in autonomous strategic action. *Journal of Management Control*, 27(2-3), 251–280.
39. Lindenberg, S. (2001). Intrinsic motivation in a new light. *Kyklos*, 54(2-3), 317-342.
40. Locke, E. A. & Schattke, K. (2018, september 17). *Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification*. Pridobljeno 20. maja 2019 iz <https://psycnet.apa.org/>
41. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Development Approach. V Cameron, K. & Dutton, J. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (str. 241–261). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
42. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541–572.
43. Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
44. Marinakou, E. & Nikolic, B. (2016). Dimensions of authentic leadership in the Middle Eastern context: Are these leaders really authentic?. *Second Asia Pacific Conference on Advanced Research*. Melbourne: RMTI University.
45. Masvaure, P., Ruggunan, S. & Maharaj, A. (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488–499.
46. Miniotaitė, A. & Bučiūnienė, I. (2015). Explaining authentic leadership work outcomes from the perspective of self-determination theory. *Management of Organizations: Systematic Research*, 65, 63–75.
47. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.
48. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
49. Ossenkop, C. (2015). *What you see is what you get!? Looking into ethnic diversity and professional careers in Dutch organizations*. Amsterdam: Amsterdam Business Research Institute.
50. Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), 538–550.
51. Oudeyer, P. Y., Kaplan, F. & Hafner, V. V. (2007). Intrinsic motivation systems for autonomous mental development. *IEEE transactions on evolutionary computation*, 11(2), 265–286.
52. Oudeyer, P. Y. & Kaplan, F. (2014). How can we define intrinsic motivation. *Proceedings of the 8th Conference on Epigenetic Robotics*. Brighton: Lund University Cognitive Studies.

53. Pardee, R. L. (1990, februar 8). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland: A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. Pridobljeno 18. marca 2019 iz <https://eric.ed.gov/>
54. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508–526.
56. Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in Praksa: revija za družbena vprašanja*, 43(3–4), 427–445.
57. Peterlin, J., Penger, S. & Dimovski, V. (2009). Authentic leadership as the promising link between western and eastern management practices: The case of Slovenian company. *The International Business & Economics Research Journal*, 8(12), 87–98.
58. Peterlin, J., Dimovski, V., Uhan, M. & Penger, S. (2018, marec 8). *Leadership development in cross-cultural team: Evidence from Confucius institute Ljubljana*. Pridobljeno 5. marca 2019 iz <https://www.researchgate.net/>
59. Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Penguin.
60. Posch, L., Bleier, A. & Strohmaier, M. (2017, februar 6). *Measuring Motivations of Crowdworkers: The Multidimensional Crowdworker Motivation Scale*. Pridobljeno 12. marca 2019 iz <https://arxiv.org/>
61. Prewitt, J., Weil, R. & McClure, A. (2011). Developing leadership in global and multi-cultural organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 13–20.
62. Raza, M. Y., Akhtar, M. W., Husnain, M. & Akhtar, M. S. (2015). The impact of intrinsic motivation on employee's job satisfaction. *Management and Organizational Studies*, 2(3), 80–88.
63. Royle, M. T. & Hall, A. T. (2012). The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 21–42.
64. Rusu, G. & Avasilcai, S. (2013). Human resources motivation: an organizational performance perspective. *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 22(1), 331–334.
65. Rusu, G. & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124(2014), 51–58.
66. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
67. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68–78.

68. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141–166.
69. Sansone, C. & Harackiewicz, J. M. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. California: Academic Press Educational Psychology Series.
70. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? Q: A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
71. Shu, C. Y. (2015). The impact of intrinsic motivation on the effectiveness of leadership style towards on work engagement. *Contemporary Management Research*, 11(4), 327–350
72. Silva, W. F., Redondo, R. P. & Cárdenas, M. J. (2018). Intrinsic Motivation and its Association with Cognitive, Attitudinal and Previous Knowledge Processes in Engineering Students. *Contemporary Engineering Sciences*, 11(3), 129–138.
73. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
74. Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. R. (2004). The future of work motivation theory. *The academy of management review*, 29(3), 379–387.
75. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213–226.
76. Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M. & Senecal, C. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and psychological measurement*, 52(4), 1003–1017.
77. van den Bosch, R. (2016). *Authenticity at work* (doktorska disertacija). Utrecht: Utrecht University.
78. 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.
79. 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.
80. Wong, C. A. & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947–959.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodjo v angleškem jeziku

Dear reader,

my name is Rada Panić and I kindly invite you to participate in my study, as the findings may benefit your own professional development and developments within your organisation. This research will also allow me to complete my Master's degree in Management.

What is it about?

This survey is focused on your authenticity within your working organization and your leadership style reflects within your organisation.

What is your part in this?

In front of you are statements related to your authenticity as a leader. There are no right or wrong responses, so please rate them honestly, depending on your view.

Your time contribution

There are no time limitations. It should take you approximately less than 5 minutes to rate all the statements.

I thank you in advance for taking the time to complete this survey!

Your responses will greatly contribute to this analyses.

YOUR AUTHENTICITY AT WORK

Instructions: The following 16 statements relate to different dimensions of your authenticity at work. Please rate to what extent do you agree with the statements reflecting your personal opinion.

Statement	1 = completely disagree	2 = disagree	3 = neither agree nor disagree	4 = agree	5 = completely agree
1. I can list my three greatest weaknesses.					
2. I can list my three greatest strengths.					
3. I let others know who I truly am as a person.					
4. I accept feelings I have about myself.					
5. I listen carefully to the ideas of others before making a conclusion.					
6. My actions reflect my core values.					
7. I openly share my feelings with others.					
8. I seek feedback as a way of understanding who I am as a person.					
9. Other people know where I stand on controversial issues.					
10. I rarely present »false« front to others.					
11. My morals guide what I do as a leader.					
12. I admit my mistakes to others.					
13. I seek others opinions before making up my own mind.					
14. I can have my personal weaknesses exposed.					
15. I do not allow group pressure to control me.					
16. I listen closely to the ideas of those who disagree with me.					

Priloga 2: Vprašanja iz intervjuja z vodjo v angleškem jeziku

Temeljna vprašanja pripravljena pred intervjujem:

1. What are your most deeply held values?
2. How do your values affect your actions?
3. What does being authentic mean in your life?
4. What motivates you extrinsically?
5. What are your intrinsic motivations?
6. How do you balance extrinsic and intrinsic motivation in your life?

Naknadna vprašanja razvita v toku intervjuja:

7. Have your values significantly changed throughout your life?
8. Are you able to be the same person in all aspects of your life?
9. How does your authenticity influence you as a leader?
10. How does senior management at your company encourage employee's authenticity?
11. How does senior management at your company encourage employee's intrinsic motivation?
12. What actions would you recommend in someone's approach to develop their authentic leadership?

Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene v angleškem jeziku

Dear reader,

my name is Rada Panić and I kindly invite you to participate in my study, as the findings may benefit your own professional development. This research will also allow me to complete my Master's degree in Management.

What is it about?

This survey is focused your authenticity, your motivation within your working organization and your perception regarding your immediate supervisor's leadership style.

What is your part in this?

In front of you are two segments of statements. They relate to your authenticity, your motivation and your immediate supervisor's leadership style. There are no right or wrong responses, so please rate them honestly, depending on your view.

Your time contribution

There are no time limitations. It should take you approximately up to 10 minutes to rate all the statements.

Your privacy

The questionnaire is completely anonymous, no individual identity data will be collected or disseminated.

I thank you in advance for taking the time to complete this survey!

Your responses will greatly contribute to this analyses.

1 - YOUR AUTHENTICITY AT WORK

Instructions: The following 16 statements relate to different dimensions of your authenticity at work. Please rate to what extent do you agree with the statements reflecting your personal opinion.

Statement	1 = completely disagree	2 = disagree	3 = neither agree nor disagree	4 = agree	5 = completely agree
1. I am aware of why I do the things I do.					
2. I am aware of what I truly find important.					
3. I behave in a way that reflects my true feelings or thoughts					
4. I act in accordance with what I believe in.					
5. If I do not like something I can openly express it.					
6. When I disagree with someone, I can speak my opinion.					
7. I am aware of what drives or motivates me.					
8. I am aware of what demotivates me.					
9. do not pretend to be someone I am not.					
10. I can be confronted with my personal limitations					
11. I stay true to my personal values.					
12. When I have unpleasant feelings about myself, I can face them.					
13. I act according to my personal values, even if others criticise me.					
14. I can have my personal weaknesses exposed.					
15. When someone criticises me, I can acknowledge it.					
16. People can count on me to behave the same way over					

2 - YOUR LEADER'S AUTHENTICITY AT WORK

Instructions: The following 16 statements relate to different dimensions of your immediate supervisors authenticity at work. Please rate with numbers to what extent do you agree with the statements reflecting your personal views from experience.

Statements:	1 = completely disagree	2 = disagree	3 = neither agree nor disagree	4 = agree	5 = completely agree
My leader...					
1. Seeks feedback to improve interaction with others.					
2. Shows he or she understands their strenghts and weaknesses.					
3. Openly shares information with others.					
4. Displays emotions in line with his or her feelings.					
5. Analyzes relevant data before coming to a decision.					
6. Welcomes views that challenge his or her deeply held values.					
7. Asks me to take positions that support my core values					
8. Shows he or she understands how his or her specific actions impact others.					
9. Accurately understands how others view his or her capacities.					
10. Says exactly what he or she means.					
11. Is willing to admit his or her mistakes when they are made.					
12. Clearly expresses his or her ideas and thoughts.					
13. Makes decisions based on his or her core values.					
14. Makes difficult decisions based on high standards of ethical conduct.					
15. Demonstrates beliefs that are consistent with his or her core values.					
16. Listens carefully to different points of view before coming to a conclusion.					

3 - YOUR MOTIVATION AT WORK

Instructions: The following 12 statements relate to different dimensions of your motivation at work. Please rate to what extent do you agree with the statements reflecting your personal opinion.

Statements:	1 = completely disagree	2 = disagree	3 = neither agree nor disagree	4 = agree	5 = completely agree
1. Because this is the type of work I chose to do to attain a certain lifestyle.					
2. For the satisfaction I experience when I am successful at doing difficult tasks.					
3. Because I want to be very good at this work, otherwise I would be very dissatisfied.					
4. Because it is part of the way in which I have chosen to live my life.					
5. For the income it provides me.					
6. I ask myself this question. I am not able to manage important tasks related to this work.					
7. Because I derive much pleasure from learning new things					
8. Because it has become a fundamental part of who I am.					
9. Because I want to succeed at this job, if not I would be very ashamed of myself.					
10. Because I chose this type of work to attain my career goals.					
11. Because this type of work provides me with security.					
12. I don't know, too much is expected of me.					

Priloga 4: Anketni vprašalnik za vodjo, preveden v slovenščino

Spoštovani bralec,

Moje ime je Rada Panić in vabim vas k sodelovanju v moji raziskavi, katere rezultati vam lahko pozitivno pripomorejo k vašem poslovnem razvoju in razvoju vaše organizacije. Ta raziskava bo tudi meni omogočila zaključiti Magistrsko diplomu iz ekonomskih ved.

O čem je tema?

Vprašalnik pred vami se osredotoča na vašo avtentičnost znotraj vaše delovne organizacije in na vaš stil vodenja, ki se v organizaciji odraža.

Kakšno je vaše sodelovanje?

Pred vami so izjave, ki se nanašajo na vašo avtentičnost pri vodenju. Ne obstajajo pravilni ali napačni odgovori, zato vas vabim da podate iskrene odgovore, v skladu z vašim vidikom.

Vaš prispevek

Pri sodelovanju niste časovno omejeni. Za izpolnitev ankete pa boste potrebovali približno manj kot 5 minut.

Vnaprej se vam zahvaljujem za čas, ki ga namenjate sodelovanju pri tej raziskavi!

Vaši odgovori bodo velik prispevek k tej analizi.

VAŠA AVTENTIČNOST PRI DELU

Navodila: Naslednjih 16 izjav se nanaša na različne dimenzije avtentičnosti pri vašem delu. Prosim vas, da jih ocenite glede na vaše stopnje strinjanja, ki odražajo vaše osebno mnenje.

Izjava	1 = Se sploh ne strinjam	2 = Se ne strinjam	3 = Se niti strinjam, niti ne strinjam	4 = Se strinjam	5 = Se popolnoma strinjam
1. Znam naštetih svoje tri največje slabosti.					
2. Znam naštetih svoje tri največje prednosti.					
3. Drugim dam vedeti, kdo sem kot oseba.					
4. Občutke, ki jih imam o sebi, sprejemam.					
5. Prisluhnem idejam drugih, preden sprejem neko odločitev.					
6. Moja dejanja so odraz mojih temeljnih vrednot.					
7. Odprto delim svoje občutke z drugimi.					
8. Da bi boljše razumel, kdo sem kot oseba, pri drugih iščem povratne informacije.					
9. Drugi vedo, kakšno je moje mnenje o kontroverznih temah.					
10. Redko predstavljam »lažnega« sebe pred drugimi.					
11. Osebne moralne vrednote me vodijo pri tem, kar počnem kot vodja.					
12. Drugim priznam svoje napake.					
13. Pred sklepanjem odločitev se pozanimam tudi o mnenju drugih.					
14. Ne poudarjam svoje perspektive v škodo drugih.					
15. Ne dovolim, da bi pritisk skupine vplival name.					
16. Idejam tistih, ki se z mano ne strinjajo, pazljivo prisluhnem.					

Priloga 5: Vprašanja iz intervjuja z vodjo, prevedena v slovenščino

Temeljna vprašanja pripravljena pred intervjujem:

1. Katere so vaše najgloblje vrednote?
2. Kako vaše vrednote vplivajo na vaša dejanja?
3. Kaj v vašem življenju pomeni biti avtentičen?
4. Kaj vas motivira ekstrinzično?
5. Katere so vaše intrinzične motivacije?
6. Kako uravnavate ravnotežje med intrinzično in ekstrinzično motivacijo v vašem življenju?

Naknadna vprašanja razvita v toku intervjuja:

7. Ali so se vaše vrednote močno spremenile skozi vaše življenje do danes?
8. Ali vas uspeva ostati ista oseba v vseh področjih vašega življenja?
9. Kako vaša avtentičnost vpliva na vas kot vodjo?
10. Kako menite, da višji management vpliva na avtentičnost zaposlenih v vašem podjetju?
11. Kako menite, da višji management vpliva na intrinzično motiviranost zaposlenih v vašem podjetju?
12. Katera dejanja bi poročili nekemu, ki poskuša uporabiti pristop avtentičnega vodenja?

Priloga 6: Anketni vprašalnik za zaposlene, preveden v slovenščino

Spoštovani bralec,

Moje ime je Rada Panić in vabim vas k sodelovanju v moji raziskavi, katere rezultati vam lahko pozitivno pripomorejo k vašem poslovnem razvoju in razvoju vaše organizacije. Ta raziskava bo tudi meni omogočila zaključiti Magistrsko diplomo iz ekonomskih ved.

O čem je tema?

Vprašalnik pred vami se osredotoča na vašo avtentičnost in motivacijo znotraj vaše delovne organizacije, ter na vaše mnenje o stilu vodenja vašega neposrednega vodja.

Kakšno je vaše sodelovanje?

Pred vami so trije sklopi izjav. Nanašajo se na vašo avtentičnost, vašo motivacijo in avtentičnost vašega neposrednega vodje. Ne obstajajo pravilni ali napačni odgovori, zato vas vabim, da podate iskrene odgovore, v skladu z vašim vidikom.

Vaš prispevek

Pri sodelovanju niste časovno omejeni. Za izpolnitev ankete boste potrebovali približno 10 minut.

Vaša privatnost

Vprašalnik je popolnoma anonimen. Nobeni od vaših demografskih podatkov ne bodo zbrani ali objavljeni.

Vnaprej se vam zahvaljujem za čas, ki ga namenjate sodelovanju pri tej raziskavi!

Vaši odgovori bodo velik prispevek k tej analizi.

1 – VAŠA AVTENTIČNOST PRI DELU

Navodila: Naslednjih 16 izjav se nanaša na različne dimenzije avtentičnosti pri vašem delu. Prosim vas, da jih ocenite glede na vaše stopnje strinjanja, ki odražajo vaše osebno mnenje.

Izjava	1 = Se sploh ne strinjam	2 = Se ne strinjam	3 = Se niti strinjam, niti ne strinjam	4 = Se strinjam	5 = Se popolnoma strinjam
1. Zavedam se zakaj počnem stvari, ki jih počnem.					
2. Zavedam se tega, kaj mi je resnično pomembno.					
3. Moje obnašanje odraža moja resnična čustva in misli.					
4. Ravnam v skladu s svojimi prepričanji.					
5. Če mi nekaj ni všeč, to odprto izrazim.					
6. Ko se z drugimi ne strinjam, izrazim svoje mnenje.					
7. Zavedam se tega, kaj me motivira.					
8. Zavedam se tega, kaj me demotivira.					
9. Ne pretvarjam se, da sem nekdo drugačen.					
10. Lahko se soočim s svojimi osebnimi omejitvami.					
11. Ostajam zvest/a svojim osebnim vrednotam.					
12. Kadar imam občutke neprijetnosti, se z njimi lahko soočim.					
13. Priznavam kritike drugih.					
14. Svoje osebne slabosti lahko odkrijem pred drugimi.					
15. Delujem v skladu z osebnimi vrednotami, četudi me zato kritizirajo.					
16. Ljudje lahko računajo, da bom v večkratnih situacijah ravnal/a enako.					

2 – AVTENTIČNOST VAŠEGA VODJE PRI DELU

Navodila: Naslednjih 16 izjav se nanaša na različne dimenzije avtentičnosti vašega neposrednega vodje pri njegovem delu. Prosim vas, da jih ocenite glede na vaše stopnje strinjanja, ki odražajo vaše osebno mnenje.

Izjava	1 = Se sploh ne strinjam	2 = Se ne strinjam	3 = Se niti strinjam, niti ne strinjam	4 = Se strinjam	5 = Se popolnoma strinjam
Moj vodja...					
1. Išče povratne informacije, da bi izboljšal svoj odnos z drugimi.					
2. Pokazuje, da razume svoje prednosti in slabosti.					
3. Odprto deli informacije z ostalimi.					
4. Prikazuje čustva, ki so v skladu z njegovimi/nimi prepričanji.					
5. Analizira pomembne informacije, preden sprejme neko odločitev.					
6. Išče vidike, ki izzivajo njegova temeljna prepričanja.					
7. Me spodbuja, da zavzemam stališča v skladu z mojimi lastnimi temeljnimi vrednotami.					
8. Razume kakšen vpliv imajo njegova specifična dejanja na druge.					
9. Se zaveda, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.					
10. Pove natanko to, kar misli.					
11. Je pripravljen priznati svoje napake, ko jih napravi.					
12. Jasno izraža svoje ideje in misli.					
13. Sprejema odločitve na podlagi svojih prepričanj.					
14. Težke odločitve sprejema na podlagi visokih etičnih principov.					
15. Prikazuje lastna prepričanja, ki so v skladu z njegovimi dejanji.					
16. Pazljivo posluša alternativne vidike drugih, preden napravi sklep.					

3 – VAŠA MOTIVACIJA PRI DELU

Navodila: Naslednjih 12 izjav se nanaša na različne vrste motivacije pri vašem delu. Prosim vas, da jih ocenite glede na vaše stopnje strinjanja, ki odražajo vaše osebno mnenje.

Izjava	1 = Se sploh ne strinjam	2 = Se ne strinjam	3 = Se niti strinjam, niti ne strinjam	4 = Se strinjam	5 = Se popolnoma strinjam
1. Tako delo mi omogoča določen življenjski stil.					
2. Zaradi užitka pri uspešnem obvladovanju zahtevnejših nalog.					
3. To delo želim dobro opravljati, drugače bom zelo razočaran/a.					
4. Ker je to delo v skladu z načinom življenja, ki sem ga izbral/a.					
5. Zaradi zaslužka, ki mi ga omogoča tako delo.					
6. Isto se sprašujem sam/a, kajti težko obvladujem delovne naloge.					
7. Ker zelo uživam pri učenju novih stvari.					
8. To delo postalo temeljni del tega kar sem.					
9. Pri tem delu želim uspeti, drugače me bo sram neuspeha.					
10. Ob tem delu bom uspel/a doseči moje poslovne cilje.					
11. Tako delo mi zagotavlja občutek varnosti.					
12. Ne vem. Od mene se pričakuje preveč.					