

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA  
ZAPOSLENIH NA PRIMERU TRANSPORTNEGA PODJETJA**

Ljubljana, december 2021

NEJC POBOLŠAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nejc Pobošar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih na primeru transportnega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler,

### IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                             | <b>1</b>  |
| <b>1 AVTENTIČNO VODENJE.....</b>                                                              | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Opredelitev avtentičnosti .....</b>                                                    | <b>4</b>  |
| <b>1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja .....</b>                                             | <b>5</b>  |
| 1.2.1 Elementi avtentičnega vodenja.....                                                      | 6         |
| 1.2.2 Učinki avtentičnega vodenja .....                                                       | 8         |
| 1.2.3 Kritika avtentičnega vodenja .....                                                      | 11        |
| <b>1.3 Opredelitev in značilnosti avtentičnega vodje.....</b>                                 | <b>13</b> |
| <b>1.4 Opredelitev avtentičnega sledenja.....</b>                                             | <b>17</b> |
| <b>2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH .....</b>                                                       | <b>19</b> |
| <b>2.1 Opredelitev opolnomočenja zaposlenih .....</b>                                         | <b>19</b> |
| <b>2.2 Proces opolnomočenja .....</b>                                                         | <b>23</b> |
| 2.2.1 Koristi opolnomočenja zaposlenih .....                                                  | 25        |
| 2.2.2 Ovire in nasveti pri implementaciji opolnomočenja zaposlenih .....                      | 27        |
| <b>2.3 Povezava med avtentičnim vodenjem in opolnomočenjem zaposlenih.....</b>                | <b>29</b> |
| <b>3 RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU .....</b> | <b>30</b> |
| <b>3.1 Predstavitev transportnega podjetja.....</b>                                           | <b>30</b> |
| <b>3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija .....</b>                                         | <b>30</b> |
| 3.2.1 Cilji raziskave .....                                                                   | 31        |
| 3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja .....                                           | 31        |
| 3.2.3 Metoda in načrt raziskave.....                                                          | 32        |
| 3.2.4 Oblikovanje vprašalnikov in intervjuja .....                                            | 32        |
| 3.2.4.1 Vprašalnik za zaposlene.....                                                          | 32        |
| 3.2.4.2 Vprašalnik za vodjo .....                                                             | 36        |
| 3.2.4.3 Intervju za vodjo .....                                                               | 36        |
| 3.2.4.4 Izvedba in omejitve raziskave .....                                                   | 38        |
| <b>3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov .....</b>                                | <b>38</b> |
| 3.3.1 Predstavitev strukture anketirancev .....                                               | 38        |
| 3.3.2 Analiza koncepta avtentičnega vodenja .....                                             | 39        |
| 3.3.2.1 Samoocena avtentičnega sledenja zaposlenih .....                                      | 39        |

|                           |                                                                                                                          |           |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.2.2                   | <i>Ocena avtentičnega vodenja vodje s strani zaposlenih</i> .....                                                        | 42        |
| 3.3.2.3                   | <i>Samoocena avtentičnega vodenja vodje</i> .....                                                                        | 45        |
| 3.3.2.4                   | <i>Intervju z vodjo na temo avtentičnega vodenja</i> .....                                                               | 47        |
| 3.3.2.5                   | <i>Primerjava med samooceno avtentičnega vodenja vodje in oceno avtentičnega vodenja vodje s strani zaposlenih</i> ..... | 48        |
| 3.3.3                     | <b>Analiza koncepta opolnomočenja zaposlenih</b> .....                                                                   | 50        |
| 3.3.3.1                   | <i>Samoocena psihološkega opolnomočenja zaposlenih</i> .....                                                             | 50        |
| 3.3.3.2                   | <i>Samoocena strukturnega opolnomočenja zaposlenih</i> .....                                                             | 53        |
| 3.3.3.3                   | <i>Samoocena splošnega opolnomočenja zaposlenih</i> .....                                                                | 57        |
| 3.3.3.4                   | <i>Intervju z vodjo na temo opolnomočenja zaposlenih</i> .....                                                           | 58        |
| 3.3.3.5                   | <i>Primerjava med samooceno opolnomočenja zaposlenih in oceno opolnomočenja zaposlenih s strani vodje</i> .....          | 60        |
| 3.3.4                     | <b>Povezava med avtentičnim vodenjem in opolnomočenjem zaposlenih</b> .....                                              | 60        |
| <b>3.4</b>                | <b>Zaključne ugotovitve, predlogi in priporočila</b> .....                                                               | <b>62</b> |
| 3.4.1                     | <b>Zaključne ugotovitve</b> .....                                                                                        | 62        |
| 3.4.2                     | <b>Predlogi in priporočila</b> .....                                                                                     | 64        |
| <b>SKLEP</b>              | .....                                                                                                                    | <b>66</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI</b> | .....                                                                                                                    | <b>67</b> |
| <b>PRILOGE</b>            | .....                                                                                                                    | <b>78</b> |

## KAZALO TABEL

|            |                                                                |    |
|------------|----------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1:  | Pomembnejše raziskave na področju učinkov avtentičnega vodenja | 8  |
| Tabela 2:  | Načini izpopolnjevanja avtentičnega vodje                      | 15 |
| Tabela 3:  | Pomembnejše definicije opolnomočenja zaposlenih                | 20 |
| Tabela 4:  | Pogoji, ki vplivajo na opolnomočenje zaposlenih                | 26 |
| Tabela 5:  | Ključna raziskovalna vprašanja                                 | 31 |
| Tabela 6:  | Avtentično vodenje – ocena vodje s strani zaposlenih           | 33 |
| Tabela 7:  | Avtentično sledenje – samoocena zaposlenih                     | 34 |
| Tabela 8:  | Opolnomočenje zaposlenih – psihološki vidik                    | 34 |
| Tabela 9:  | Opolnomočenje zaposlenih – strukturni vidik                    | 35 |
| Tabela 10: | Opolnomočenje zaposlenih – splošni vidik                       | 35 |
| Tabela 11: | Avtentično vodenje – samoocena vodje                           | 36 |
| Tabela 12: | Vprašanja za intervju z vodjo izbranega transportnega podjetja | 37 |
| Tabela 13: | Struktura anketirancev                                         | 38 |
| Tabela 14: | Intervju z vodjo – avtentično vodenje                          | 47 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 15: Intervju z vodjo – opolnomočenje zaposlenih.....              | 59 |
| Tabela 16: Predlogi in priporočila izbranemu transportnemu podjetju..... | 64 |

## KAZALO SLIK

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Elementi avtentičnega vodenja.....                                               | 6  |
| Slika 2: Problematika avtentičnega vodenja po področjih .....                             | 11 |
| Slika 3: Dimenzije avtentičnega vodje .....                                               | 13 |
| Slika 4: Model odnosov med vodjo in sledilcem .....                                       | 17 |
| Slika 5: Razlikovanje avtentičnih sledilcev.....                                          | 18 |
| Slika 6: Dimenzije opolnomočenja zaposlenih .....                                         | 22 |
| Slika 7: Proces opolnomočenja.....                                                        | 24 |
| Slika 8: Posamezni koraki načrta raziskave .....                                          | 32 |
| Slika 9: Samoocena avtentičnosti zaposlenih – povprečne vrednosti .....                   | 39 |
| Slika 10: Samoocena avtentičnosti zaposlenih – frekvence odgovorov.....                   | 41 |
| Slika 11: Ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih – povprečne vrednosti .....       | 42 |
| Slika 12: Ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih – sklopi.....                     | 44 |
| Slika 13: Ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih – frekvence odgovorov.....        | 44 |
| Slika 14: Samoocena avtentičnosti vodje .....                                             | 46 |
| Slika 15: Samoocena avtentičnosti vodje – sklopi .....                                    | 46 |
| Slika 16: Samoocena avtentičnosti vodje in ocena vodje s strani zaposlenih .....          | 48 |
| Slika 17: Samoocena avtentičnosti vodje in ocena vodje s strani zaposlenih – sklopi ..... | 49 |
| Slika 18: Psihološko opolnomočenje zaposlenih – povprečne vrednosti .....                 | 51 |
| Slika 19: Psihološko opolnomočenje zaposlenih – sklopi.....                               | 52 |
| Slika 20: Psihološko opolnomočenje zaposlenih – frekvence odgovorov .....                 | 52 |
| Slika 21: Strukturno opolnomočenje zaposlenih – povprečne vrednosti .....                 | 54 |
| Slika 22: Strukturno opolnomočenje zaposlenih – sklopi .....                              | 55 |
| Slika 23: Strukturno opolnomočenje zaposlenih – frekvence odgovorov.....                  | 56 |
| Slika 24: Splošno opolnomočenje zaposlenih – povprečne vrednosti.....                     | 57 |
| Slika 25: Splošno opolnomočenje zaposlenih – frekvence odgovorov .....                    | 58 |
| Slika 26: Povezava med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem.....            | 61 |
| Slika 27: Povezava med avtentičnim vodenjem in strukturnim opolnomočenjem .....           | 61 |

## KAZALO PRILOG

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Priloga 1: Pojasnila k izpolnjevanju anketnih vprašalnikov.....                  | 1  |
| Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene.....                                          | 2  |
| Priloga 3: Vprašalnik za vodjo .....                                             | 6  |
| Priloga 4: Vprašanja za intervju z vodjo .....                                   | 8  |
| Priloga 5: Povprečne ocene avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih..... | 10 |



## UVOD

**Pojem avtentičnost** si lahko razlagamo v različnih kontekstih, v katerih ima tudi različne pomeni. Pomislimo na umetnost, ko za umetniško delo rečemo, da je avtentično. S tem ponavadi mislimo, da je to delo originalno in ne kopija. Pojem avtentičnosti lahko vnesemo tudi na področje vodenja in takrat ima drugačen pomen. Lahko rečemo, da je avtentičnost pojem resničnega jaza. Avtentičnost je v zadnjem času postala vodilni, če ne glavni standard pri vodenju, iz tukaj tudi izhaja pojem avtentično vodenje (Ibarra, 2015).

Zaradi kompleksnosti **koncepta avtentičnega vodenja** ni splošno sprejete definicije, vendar ga lahko opredelimo s pomočjo določenih značilnosti in z elementi, značilnimi zanj. Od drugih slogov vodenja se razlikuje predvsem v tem, da naslavlja osebnost vodje in ne sloga vodenja, ki bi ga moral vodja uporabljati (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Trije glavni elementi avtentičnega vodenja, ki jih moramo razumeti, so: iskrenost do samega sebe, ravnanje v skladu z našimi občutki in sprejemanje odločitev, ki temeljijo na naših vrednotah. Vendar moramo biti previdni pri razumevanju pomena in uporabe avtentičnega vodenja, saj lahko dosežemo ravno nasprotni učinek od zelenega, kar lahko ogrozi našo rast in omejuje naš napredek pri učinkovitem vodenju (Ibarra, 2015). Podjetja in organizacije v vedno bolj spreminjajočem se poslovnem okolju zaznavajo potrebo po drugačnem vodenju in drugačnih vodjih. Potrebujemo vodje z jasno opredeljenimi cilji, ki vodijo z integriteto in vrednotami ter hkrati znajo motivirati svoje zaposlene za dolgoročno uspešnost. Ravno **avtentični vodje** ustrezajo tem kriterijem, saj vodijo na osnovi vrednot, z nekim višjim namenom, in znajo ustvariti dolgoročne odnose s svojimi zaposlenimi (George, 2003). Avtentične vodje lahko smatramo kot osebe z visoko stopnjo zavedanja lastnega mišljenja in vedenja. Hkrati so tudi samozavestne, optimistične in dosegajo visoko stopnjo zavedanja moralnih vrednot. Običajno drugi ljudje prepoznajo, da se poleg sebe zavedajo tudi drugih (Avolio & Gardner, 2005). Ena ključnih nalog avtentičnega vodenja je ustvarjanje in razvoj **avtentičnih sledilcev**, saj avtentični vodje zasledujejo cilj imeti avtentične sledilce, ki so jim podobni v transparentnosti izražanja samega sebe in so zmožni lastne moralne presoje. Avtentični vodje razvijajo svoje avtentične sledilce tako, da jih spodbudijo k intenzivnemu vključevanju in sodelovanju pri sprejemanju pomembnejših delovnih odločitev ter jih opolnomočijo (Lemoine, Hartnell & Leroy, 2019).

**Opolnomočenje zaposlenih** se osredotoča na prenos moči, več svobode in deljenje informacij s strani vodstva na zaposlene. To je ključnega pomena, če želimo, da bodo zaposleni bolj samostojni in suvereni pri opravljanju svojih delovnih nalog (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Konstrukt opolnomočenja zaposlenih sestavljata psihološko opolnomočenje in opolnomočenje na ravni organizacije, imenovano tudi strukturno opolnomočenje. **Psihološko opolnomočenje** se navezuje na zvišano motivacijo, ki je potrebna za opravljanje delovnih nalog, in na boljše zaznavanje oziroma zavedanje zaposlenih o lastni učinkovitosti. Opolnomočenje na ravni organizacije oziroma **strukturno opolnomočenje** pa se navezuje na vpeljavo različnih pristopov, na podlagi

katerih je omogočen prenos tako pristojnosti kot pooblastil z nadrejenih na podrejene (Idris, See & Coughlan, 2018; Lewis, Brown & Sutton, 2019). Za izboljšanje dela zaposlenih in njihovega delovnega okolja je potrebno, da podjetja realizirajo strategije opolnomočenja zaposlenih z obzirom tako na strukturni kot psihološki vidik opolnomočenja (Abel & Hand, 2018; Emery, Booth, Michaelides & Swaab, 2019).

Avtentični vodje lahko izboljšajo izkušnje zaposlenih z opolnomočenjem tako, da implementirajo in izvajajo prakse opolnomočenja ter tako ustvarijo avtonomno delovno okolje. To kaže na to, da **opolnomočenje zaposlenih izvira iz avtentičnega vodenja** in da je višjo stopnjo opolnomočenja moč doseči s krepitvijo avtentičnega vodenja (Xu & Yang, 2018).

**Namen** magistrskega dela je raziskati, predstaviti in ovrednotiti konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih ter njuno medsebojno povezanost. Implementacija omenjenih konstruktov lahko pomembno prispeva k boljšemu delovanju organizacij in organizacijski klimi. Hkrati je namen tudi raziskati prisotnost in medsebojno povezavo omenjenih konstruktov ter vpliv na organizacijo in zaposlene na konkretnem primeru izbranega transportnega podjetja. Na podlagi izvedene raziskave je namen tudi podati ugotovitve, kako lahko konstrukta pripomoreta k delovanju podjetja, in vodstvu podati priporočila za nadaljnjo implementacijo avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je raziskati konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih ter hkrati ugotoviti njuno povezanost na praktičnem primeru izbranega transportnega podjetja.

**Pomožni cilji** magistrskega dela so sledeči:

1. Analizirati in pregledati spletno literaturo, znanstvene članke, knjižno gradivo s področja avtentičnega vodenja.
2. Analizirati in pregledati spletno literaturo, znanstvene članke, knjižno gradivo s področja opolnomočenja zaposlenih.
3. S pomočjo relevantne literature opredeliti povezavo med avtentičnim vodenjem in opolnomočenjem zaposlenih.
4. Izvesti raziskavo s pomočjo multimetodološkega pristopa, katere namen je ugotoviti uporabo obeh konstruktov in njuno povezanost v izbranem transportnem podjetju.
5. Na podlagi izvedene raziskave podati ugotovitve in priporočila vodstvu izbranega podjetja za nadaljnje uspešno delovanje.

Postavljena **temeljna teza** magistrskega dela predpostavlja: Koncept avtentičnega vodenja je prisoten v izbranem transportnem podjetju in je pozitivno povezan z opolnomočenjem zaposlenih tako, da avtentični vodja s svojimi pristopi in metodami spodbuja opolnomočenje zaposlenih.



Ključna **raziskovalna vprašanja**, na katerih temelji empirični del magistrskega dela, so sledeča:

1. Ali je v izbranem transportnem podjetju identificiran koncept avtentičnega vodenja in do kakšne mere je razvit in uporabljen?
2. Kako je v izbranem transportnem podjetju identificiran koncept opolnomočenja zaposlenih in na kakšen način ga zaposleni zaznavajo pri svojem delu?
3. Ali je v izbranem transportnem podjetju moč zaznati povezavo med konceptoma avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih ter na kakšen način se le-ta kaže?

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. Prvi dve poglavji predstavljata teoretični del, zadnje poglavje pa empirični del magistrskega dela. Prvo poglavje proučuje koncept avtentičnega vodenja, drugo poglavje pa koncept opolnomočenja zaposlenih in medsebojno povezanost obeh konceptov. Tretje poglavje zajema raziskavo o prisotnosti konceptov avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih ter njuno povezavo na konkretnem primeru izbranega transportnega podjetja.

Pri teoretičnem delu sta obe poglavji sestavljeni na osnovi sekundarnih podatkov, pridobljenih z analizo relevantne znanstvene literature s področij avtentičnega vodenja, opolnomočenja zaposlenih ter povezave med avtentičnim vodenjem in opolnomočenjem zaposlenih. Pri tem so uporabljene metode znanstveno-raziskovalnega dela, kot so metode deskripcije, kompilacije in komparacije.

Empirični del temelji na obravnavi relevantne literature o konceptih avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih v teoretičnem delu. V multimetodološki raziskavi sta uporabljeni dve metodi, in sicer metoda anketnega vprašalnika in strukturiran intervju. Uporabljena sta dva anketna vprašalnika, prvi je namenjen zaposlenim in vključuje vprašanja, ki se nanašajo tako na avtentično vodenje kot na opolnomočenje. Drugi vprašalnik je namenjen vodji, kjer pa se vprašanja nanašajo zgolj na avtentično vodenje. Zaradi poglobljenega razumevanja in večje objektivnosti, zanesljivosti in veljavnosti zbranih podatkov je oblikovan intervju, namenjen vodji, v njem pa so vprašanja, ki zajemajo oba proučevana koncepta.

Podatki, ki so pridobljeni v raziskovalnem delu, so z metodo sinteze povezani z ugotovitvami teoretičnega dela, kar je podlaga za potrditev oziroma zavrnitev postavljene temeljne teze in za odgovore na ključna raziskovalna vprašanja. Na tej podlagi so oblikovane končne ugotovitve, predlogi in priporočila izbranemu transportnemu podjetju za nadaljnje uspešno delovanje s pomočjo proučevanih konceptov avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih.

# 1 AVTENTIČNO VODENJE

Avtentično vodenje rezultira iz neuspešnosti vodenja v javnih in zasebnih organizacijah, in sicer kot potreba zahtev družbe po drugačnem in pristnem vodenju organizacij. Avtentično vodenje je sicer še vedno na zgodnjih stopnjah razvoja, vendar nudi upanje za vodenje, ki je transparentno in temelječe na moralnih vrednotah ter nudi zadovoljitev potreb in vrednot vpletenih. Glede na to, da v strokovni literaturi ni skladnosti o enotno sprejeti definiciji koncepta avtentičnega vodenja, pa obstajajo enotno sprejeti pojmi, ki ga opisujejo (Northouse, 2018).

## 1.1 Opredelitev avtentičnosti

Pojem osebne avtentičnosti se je začel pojavljati že v starogrški filozofiji, vendar različne stroke pojem avtentičnosti pojmujejo različno in z različnih vidikov, tudi zaradi pomanjkanja enotne literature o avtentičnosti. Pojem avtentičnosti opredeljuje osebne izkušnje, ki lahko zajemajo potrebe, prepričanja, misli, želje ali čustva. Skratka vse, kar lahko zajamemo v spoznavanje svojega jaza. Posameznik naj bi se ravnal v skladu s svojim jazom in se izražal na podlagi svojih notranjih občutkov in misli (Harter, 2002). Lahko rečemo, da je avtentičnost pojem identitete posameznika oziroma pojem resničnega jaza. Če posameznik želi biti avtentičen, mora najprej spoznati svojo pravo identiteto (Jongman-Sereno & Leary, 2019). Na vsakega posameznika vplivajo številni različni zunanji dejavniki, ki lahko precej odstopajo od njegovih lastnih prepričanj in vrednot. Iz tega izhaja, da bo posameznikova avtentičnost odvisna ravno od mere, do katere se bo le-ta ravnal v skladu z lastnim jazom (Wulffers, 2017).

Avtentičnost izhaja iz skladnosti treh ključnih faktorjev, in sicer notranjih izkušenj, zavedanja o teh izkušnjah in vedenja. Iz tega sledi, da lahko posamezniki dosežejo avtentičnost na podlagi zavedanja o svojih ponotranjenih izkušnjah in z ravnanjem v skladu s temi izkušnjami (Barrett-Lennard, 1998). Pogosto se pojem avtentičnost nanaša na skladnost posameznikovega vedenja z njegovimi stališči, prepričanji, motivi in vrednotami. Bolj kot je posameznikovo vedenje odvisno od njegovih notranjih razlogov in ne zunanjih vplivov, višjo stopnjo avtentičnosti dosega (Jongman-Sereno & Leary, 2019). Cha in drugi (2019) opredeljujejo avtentičnost kot proces, v katerem eno skrajnost predstavlja visoka stopnja avtentičnosti in drugo skrajnost nizka stopnja avtentičnosti. Nadalje pa avtentičnost delijo na tisto, ki jo vodja prek samoocene zazna sam, in na tisto, ki je zaznana s strani drugih oseb. Lehman, O'Connor, Kovács in Newman (2019) kljub različnemu pojmovanju avtentičnost razumejo kot resnično, originalno in pristno ter ji v organizacijskem smislu dodeljujejo pomembno vlogo.

## 1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Koncept avtentičnega vodenja je nastal s težnjo po novi, drugačni obliki vodenja, ki bi uspešno pripomogla k prilagoditvi na spreminjajoče se poslovno okolje. Nanaša se na avtentičnost vodij in njihovo vodenje ter na avtentične sledilce. Zaradi še nedorečene temeljne definicije ga različni raziskovalci pojmujejo drugače, z različnih perspektiv, z različnimi elementi in pojmi (Northouse, 2018).

Pojmi, s katerimi lahko pojmujeemo avtentično vodenje, se nanašajo na tri vidike. Prvi vidik, znan kot intrapersonalni oziroma osebni vidik, se navezuje na vodjo in njegove lastnosti. Sledi interpersonalni oziroma medosebni vidik, ki se nanaša na celoten proces vodenja, v katerem so vključeni tako vodja kot sledilci, ki vplivajo drug na drugega. Zadnji, razvojni vidik vsebuje ključne elemente tovrstnega vodenja, ki se oblikujejo tekom življenjskih izkušenj posameznika (Northouse, 2018).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) postavijo opredelitev avtentičnega vodenja, ki se je kasneje v akademskem svetu izkazala kot najbolj uveljavljena. Namen avtentičnega vodenja je, da avtentični vodja stimulira pozitiven samorazvoj njegovih sledilcev. To pa doseže na način, da vodja s svojim vedenjem krepi poleg pozitivnih psiholoških sposobnosti tudi pozitivno etično klimo, in sicer z namenom, da v odnosu s sledilci okrepi temeljne štiri elemente: samozavedanje, ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij in transparentnost odnosov. Omenjeni štirje elementi nudijo podroben vpogled v stopnjo avtentičnosti vodje.

Zhang, Bowers in Mao (2020) vidijo avtentično vodenje kot pristno obliko vodenja, temelječo na vrednotah. Po navedbah Crawforda, Dawkinsa, Martina in Lewisa (2020) ima avtentični vodja sposobnost, da vpliva na svoje sledilce in jih motivira s svojo iskrenostjo in pozitivno moralno perspektivo, da dosežejo zastavljene cilje.

Razvoj avtentičnega vodenja in sledenja lahko razumemo kot razgibano pot ali proces (Avolio & Gardner, 2005). Proces, ki ima prek pozitivnih psiholoških sposobnosti kot izoblikovanega organizacijskega konteksta pozitiven učinek na samozavedanje in samoregulacijo tako vodij kot sledilcev, saj s tem spodbuja lasten pozitiven razvoj obeh (Luthans & Avolio, 2003, str. 246). Tako vodja z višjo stopnjo samozavedanja in samoregulacije ter pozitivnim modeliranjem pozitivno vpliva na formiranje avtentičnosti pri njegovih sledilcih (Avolio & Gardner, 2005).

Do pojava tristebne opredelitve avtentičnega vodenja avtorice Beddoes-Jones so ideje in teorije temeljile predvsem na mnenjih. Model, ki ga predstavi, nakaže, kakšno je to vodenje v praksi, in njegovo sestavo. Model temelji na treh stebrih, ki predstavljajo izhodiščne gradnike: samozavedanje, samoregulacijo in etiko. Ti trije stebri avtentičnega vodenja so prikazani kot podpora odnosov, njihov temelj pa je zaupanje (Beddoes-Jones, 2016).

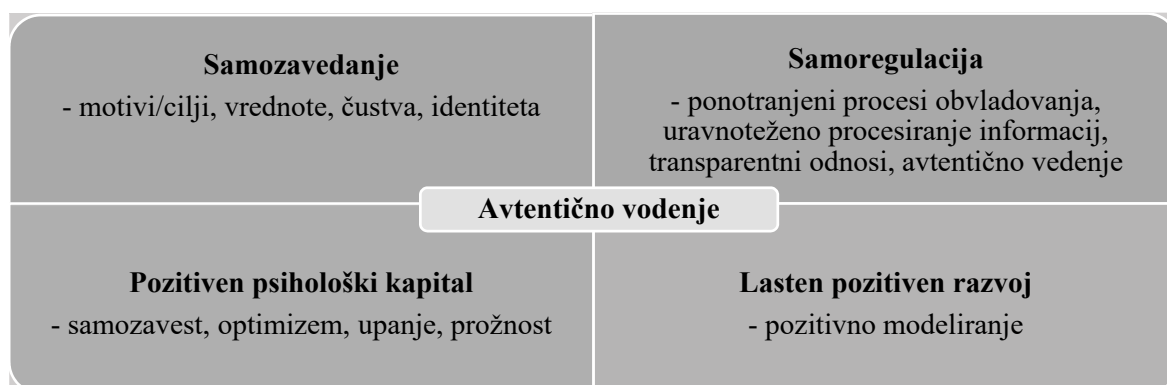
Predlog modela avtentičnega vodenja, ki sta ga podala Zhou in Yang (2013, v Hu in drugi, 2018, str. 2), je sestavljen iz štirih elementov, in sicer usmerjenosti k podrejenim, ponotranjene morale, lastnosti vodje in iskrenosti. Namen usmerjenosti k podrejenim je, da so zaposleni s strani vodje deležni pomoči pri doseganju njihovih ciljev, prejmejo vsa potrebna navodila, primerno podporo ter zadostno spoštovanje in odkritost. Pojem ponotranjene morale pomeni, da je vodja osredotočen na udejanjanje lastnih prepričanj in je siguren, da je njegovo vedenje v delovnem okolju skladno s prepričanji in vrednotami, ki jih poseduje. Pri tem mora delovati tudi v skladu z družbeno moralo. Lastnosti vodje se nanašajo na stopnjo samozavedanja vodje, kar pomeni razumevanje možnosti lastnega razvoja, pomanjkljivosti in osebnih lastnosti. Iskrenost pomeni, da vodja dosledno ohranja dobre vedenjske vzorce in da so njegova dejanja vedno skladna z njegovimi besedami.

Sidani in Rowe (2018) predstavita model avtentičnega vodenja kot relacijski konstrukt, v katerem glavno vlogo igrajo sledilci. Model se osredotoča na moralno dimenzijo in legitimnost. Model razumeta kot rezultat procesa interakcije med vodjo in sledilcem in ne kot način vodenja. Avtentično vodenje predstavlja legitimno zaznavanje sledilca o avtentičnosti njegove vodje in je spodbujeno na podlagi posameznikove moralne presoje. Na ta način organizacije prevzamejo nalogo, da spodbujajo ne le vodje, ki so zvesti sebi, ampak tudi sledilce, ki so proaktivni pri oblikovanju vodstvenega odnosa.

### 1.2.1 Elementi avtentičnega vodenja

Ključni element, ki hkrati predstavlja izhodišče za razvoj avtentičnega vodenja, je samozavedanje. Poleg samozavedanja je ključna komponenta tudi samoregulacija (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Preostala dva elementa sta pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Dimovski in drugi, 2013). Slika 1 prikazuje predstavljene elemente.

*Slika 1: Elementi avtentičnega vodenja*



*Prirejeno po Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005) in Dimovski in drugi (2013).*

Samozavedanje je notranji proces, ki se nenehno razvija, in je sposobnost posameznika, da zgradi zaupanja vredne odnose z izkazovanjem pristnega jaza (Jourian, 2014, str. 1–2). Samozavedanje je nedvomno ena od temeljnih lastnosti avtentičnega vodje in omogoča vodji, da pozitivno vpliva na avtentičnost, pripadnost, motivacijo in produktivnost njegovih sledilcev (Tourish, 2019, str. 183). S samoopazovanjem se avtentični vodja navezuje na spoznavanje in sprejemanje osebnih motivov in ciljev, čustev, temeljnih vrednot in identitete (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 347). Samozavedanje je skupek tako (1) notranjega samozavedanja kot tudi (2) zunanjega samozavedanja. Notranje samozavedanje zajema, kako posameznik zaznava lastne vrednote, strasti, težnje, skladnost z njegovim okoljem ter izražanje vključno z mislimi, občutki, vedenjem, prednostmi, slabostmi in vplivom, ki ga ima na druge. Medtem pa se zunanje samozavedanje nanaša na razumevanje, kako drugi posamezniki gledajo na posameznika glede na enake elemente kot pri točki (1). Samozavedanje lahko predstavlja ločnico med dobrim in povprečnim vodjem. Raziskave so pokazale, da so posamezniki, ki vedo, kako jih vidijo drugi, bolj spretni pri izkazovanju empatije in sprejemanju drugih. Kadar zaposleni vidijo vodje, kot vodje vidijo sami sebe, potem so zaposleni bolj zadovoljni in imajo boljše odnose z njimi ter jih hkrati vidijo tudi kot bolj učinkovite. Dober vodja mora delati na tem, da jasno vidi sebe in pridobiva povratne informacije, da bi lažje razumel, kako ga vidijo drugi (Eurich, 2018, str. 17–18).

Samoregulacija narekuje, da posameznik obvladuje svoje vedenje v skladu s svojo osebnostjo. Med elemente, ki skupaj tvorijo samoregulacijo, spadajo ponotranjeni procesi obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentni odnosi in avtentično vedenje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Ponotranjeni procesi obvladovanja se nanašajo na skladnost ravnanja in vodenja sodelavcev s sprejetjem moralnih vrednot (Dimovski in drugi, 2013). Uravnoteženo procesiranje je opredeljeno kot raziskovanje drugih perspektiv in njihova objektivna analiza (Jourian, 2014, str. 2). Hkrati se uravnoteženo procesiranje informacij veže na raven, do katere bo vodja nepristransko analiziral oziroma obravnaval vse relevantne informacije preden bo sprejel neko odločitev (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Transparentnost vodje zajema stopnjo odkrite in iskrene komunikacije, kot tudi odnosov z drugimi (Jourian, 2014, str. 2). Transparentni odnosi so vzpostavljeni takrat, ko vodja brez zadržkov s sledilci deli informacije in izraža svoje misli in občutke, vodja tako prikaže svojo pravo notranjost in s tem povečuje zaupanje med njimi. Takrat, ko se posameznik izraža in obnaša skladno s svojimi vrednotami, željami in potrebami, nastopi avtentično vedenje (Kernis, 2003). Samoregulacija je za vodje pomembna, saj tisti ljudje, ki znajo obvladovati svoje vedenje, vzgibe in čustva, lahko ustvarijo pravično in zaupanja vredno delovno okolje. Za takšno delovno okolje je značilna pozitivna klima z visoko produktivnostjo in nizko fluktuacijo delovne sile. Samoregulacija je lahko zelo pomembna tudi z vidika prilagajanja spremembam v poslovnem okolju, saj preživijo le tisti, ki se jim znajo uspešno prilagoditi (Goleman, 2004).

Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj sta še dva gradnika tovrstnega vodenja in sta medsebojno prepletena, saj oba igrata vlogo okrepitve procesov samozavedanja in samoregulacije. Še bolj pomembno, če ne glavno vlogo pa igrata pri pozitivnem modeliranju, ki je vmesen korak do lastnega pozitivnega razvoja in pomeni ustvarjanje avtentičnih sledilcev (Dimovski in drugi, 2013). Pozitiven psihološki kapital predstavlja posameznikovo psihološko razvojno stanje in vsebuje štiri dejavnike: samozavest, upanje, prožnost in optimizem. Samozavest predstavlja trud za uspeh in zaupanje v svoje zmožnosti pri opravljanju težjih nalog. Optimizem se nanaša na optimističen pogled glede svojega uspeha tako v sedanjosti kot tudi v prihodnosti. Upanje se kaže kot nepopustljivost pri dosegu ciljev, tudi če to pomeni, da je treba spremeniti pot, ki nas popelje do cilja. Prožnost se odraža pri vztrajnosti, kljub težavam na poti do uspeha (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Lasten pozitiven razvoj je dosežen skozi proces pozitivnega modeliranja, ko sledilec začne drugače zaznavati samega sebe v trenutnem stanju in stanju, ki ga lahko doseže v prihodnosti. To pomeni, da se sledilec oziroma zaposleni zavzame za svoj lasten razvoj, ker uvidi svoj potencial, da lahko doseže več, ker se zgleduje po vodji (Dimovski in drugi, 2013).

### 1.2.2 Učinki avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje ima lahko različne učinke, tako na organizacijo kot sledilce oziroma zaposlene v kombinaciji z drugimi dejavniki. Izvedene so bile številne raziskave, v nadaljevanju pa so v tabeli 1 zbrane glavne raziskave, ki so pomembno doprinesle k razumevanju in razvoju področja avtentičnega vodenja in njegovih učinkov na druge koncepte (Tak, Seo & Roh, 2019).

*Tabela 1: Pomembnejše raziskave na področju učinkov avtentičnega vodenja*

| Raziskave na področju učinkov avtentičnega vodenja |                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                 | Avtentično vodenje, organizacijsko vodenje, delovna zavzetost, opolnomočenje                                         |
| 2.                                                 | Avtentično vodenje, psihološki kapital, pozitiven vpliv, upanje, kreativnost                                         |
| 3.                                                 | Zaznavanje avtentičnega vodenja, zaupanje, čustva sledilcev                                                          |
| 4.                                                 | Avtentično vodenje, refleksivnost, samoregulacija, delovanje timov                                                   |
| 5.                                                 | Avtentično vodenje, izmenjava član – vodja, psihološki kapital, učinkovitost sledilcev                               |
| 6.                                                 | Avtentično vodenje, zadovoljstvo z delom, uravnoteženost poklicnega in zasebnega življenja                           |
| 7.                                                 | Avtentično vodenje, skušnjava, etično odločanje, presoja krivde                                                      |
| 8.                                                 | Zaupanje zaposlenih, avtentično vodenje, ki je zaznano s strani zaposlenih in s strani nadrejenih, delovna zavzetost |

*Prerejeno po Tak, Seo & Roh (2019, str. 4).*

Pri prvem področju raziskav številni avtorji trdijo, da obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in delovno zavzetostjo zaposlenih (Calderon-Mafud & Pando-Moreno, 2018; Oh, Cho & Lim, 2018; Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018). Tudi

Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck in Avolio (2010) potrjujejo, da obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in vedenjem zaposlenih, ki je v dobrobit organizacije, ter delovno zavzetostjo zaposlenih. Pri čemer igrata vlogo mediatorja med temi, stopnja identifikacije zaposlenih z nadrejenimi in občutek psihološkega opolnomočenja. S tem ko zaposleni zaznajo avtentičnost pri vodji, pride do večje identifikacije zaposlenih z njim in občutka psihološkega opolnomočenja, to pa nato vodi do večje zavzetosti in vedenja, ki je v dobrobit organizacije. Stander, de Beer in Stander (2015) trdijo, da lahko avtentično vodenje pozitivno vpliva na zavzetost pri delu, in sicer prek optimizma in zaupanja v organizacijo.

Glede na drugo področje raziskav ima avtentično vodenje lahko pozitiven vpliv na kreativnost zaposlenih (Anwar, Abid & Waqas, 2020; Semedo, Coelho & Ribeiro, 2017; Zubair & Kamal, 2015; Xu, Zhao, Li & Lin, 2017). Neposreden vpliv vodje na kreativnost se kaže tako, da sledilec izkazuje zaupanje, jih ne omejuje pri predlaganju novih idej, podpira svobodno izražanje mnenj ter jim tako daje občutek svobode in varnosti (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012). Avtentično vodenje ima lahko poleg neposrednega vpliva tudi posreden vpliv na kreativnost zaposlenih, in sicer prek mediatorjev, kot so: upanje (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2014), spodbujanje in razvoj psihološkega kapitala (Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012; Zubair & Kamal, 2015), delovni zanos (Xu, Zhao, Li & Lin, 2017; Zubair & Kamal, 2015), pripadnost (Ribeiro, Duarte, Filipe & Torres de Oliveira, 2020) ter sreča zaposlenih (Semedo, Coelho & Ribeiro, 2017). Ko zaposleni zaznajo avtentičnost vodje, to vpliva na njihovo srečo, le-ta nadalje vodi do večje kreativnosti posameznikov. Če je v organizaciji prisotno zadovoljstvo zaposlenih z vodstvom, je celoten vpliv avtentičnega vodenja še okrepljen (Semedo, Coelho & Ribeiro, 2017).

Tretje področje se nanaša na neposredno pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in zaupanjem sledilcev v vodjo (Agote, Aramburu & Lines, 2016; Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009; Qiu, Alizadeh, Dooley & Zhang, 2019). Agote, Aramburu in Lines (2016) v raziskavi prikažejo še pozitivno povezavo avtentičnega vodenja s pozitivnimi čustvi sledilcev.

Četrto področje raziskav zajema ugotovitve Lyubovnikove, Legooda, Turnerja in Mamakouke (2017), ki se nanašajo na pozitivno povezavo avtentičnega vodenja z uspešnostjo timov. Avtentično vodenje vpliva na kolektivno vedenje timov, kar se odraža v procesu refleksivnosti tima, le-to pa je razlog nadaljnjega pozitivnega vpliva na delovanje tima. Večja refleksivnost tima se odraža v tem, da se znotraj tima bolj nepristransko analizira ustreznost in usklajenost ciljev, strategij in procesov.

Pri petem področju raziskav Wang, Sui, Luthans, Wang in Wu (2014) potrjujejo pozitiven vpliv omenjenega konstrukta na delovno uspešnost sledilcev, pri tem pa je ponovno igral vlogo moderatorja pozitivni psihološki kapital. Zaznali so tudi razliko v stopnji učinka na delovno uspešnost, saj je bil pri posameznikih, ki posedujejo nižjo stopnjo psihološkega

kapitala, učinek avtentičnega vodenja večji kot pri posameznikih z višjo stopnjo psihološkega kapitala. Pozitivni vpliv na psihološki kapital zaposlenih potrjujejo tudi Woolley, Caza in Levy (2011).

Šesto področje raziskav predstavlja pozitiven vpliv preučevanega konstrukta na zadovoljstvo zaposlenih z delom (Ayça, 2019; Baker, 2018; Braun & Peus, 2018). Element, ki igra posredno vlogo v procesu, je lahko pozitiven učinek zaznavanja razmerja poklicnega in zasebnega življenja pri avtentičnem vodji, kar privede do ugodnega vpliva na uravnoteženje razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem pri sledilcih. Vse skupaj nato rezultira v večjem zadovoljstvu z delom pri zaposlenih (Braun & Peus, 2018). Vlogo moderatorja med avtentičnim vodenjem in zadovoljstvom lahko predstavlja tudi izražanje čustev vodje (Baker, 2018).

Sedmo področje raziskav identificira avtentično vodenje kot mediatorja med skušnjo in etičnim odločanjem. Če je prisotno avtentično vodenje, le-to lahko pripomore k precejšnjemu zmanjšanju težnje po neetičnem ravnanju sledilcev. Tako krepitev morale pri sledilcih pripomore k sprejemanju bolj etičnih odločitev (Cianci, Hannah, Roberts & Tsakumis, 2014).

Pri osmem področju raziskav Hsieh in Wang (2015) med prvimi praktično preverjata poleg zaznane avtentičnosti s strani zaposlenih tudi pomen zaznavanja avtentičnosti s strani vodje oziroma nadrejenega. Izkazalo se je, da če je vodja avtentičen in hkrati vidi sebe kot osebo, ki poseduje visoko stopnjo avtentičnosti, bo to pripomoglo, da mu bodo sledilci pripravljeni precej bolj zaupati. S tem, ko bo vzpostavljena višja stopnja zaupanja med vodjo in sledilci, se bo to odražalo v tem, da bodo zaposleni posledično tudi bolj zavzeti za svoje delo. Odkrijejo tudi povezavo med zaznano avtentičnostjo s strani zaposlenih in njihovo delovno zavzetostjo, pri čemer je delno posredno vlogo ponovno predstavljal zaupanje zaposlenih. Tudi Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) potrjujejo, da lahko avtentičnost vodje pozitivno vpliva na zaupanje zaposlenih. Višje zaupanje pri zaposlenih se nato lahko odraža v višjem zadovoljstvu in učinkovitosti pri delu.

Za preučevan koncept se izkaže, da ga je možno povezati z inovativnostjo zaposlenih oziroma sledilcev, saj je avtentični vodja s svojim vedenjem sposoben ustvariti pogoje, ki so naklonjeni inovativnemu vedenju (Huang, 2017; Laguna, Walachowska, Gorgievski-Duijvesteijn & Moriano, 2019). Delovanje v takšnem okolju privede do bolj inovativnih idej oziroma inovativnega obnašanja, kar pa lahko nadalje pripomore k večji uspešnosti organizacije (Schuckert, Kim, Paek & Lee, 2018). Poleg tega, da vodja spodbuja inovativnost zaposlenih s krepitvijo psihološkega kapitala, lahko prav enak učinek dosega na podlagi transparentnih odnosov s sledilci oziroma zaposlenimi (Müceldili, Turan & Erdil, 2013).



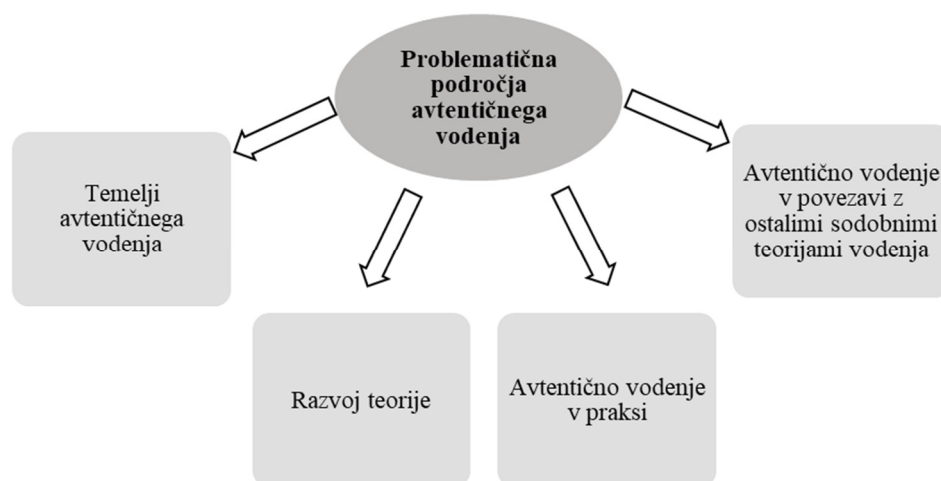
Avtentično vodenje se povezuje tudi z manjšo fluktuacijo delovne sile (Azanza, Moriano, Molero & Mangin, 2015; Gathling, Kang & Kim, 2016; Oh & Oh, 2017). Moderator procesa med tem konceptom in manjšim odhodom delovne sile sta lahko zavzetost zaposlenih pri delu in njihova pripadnost do organizacije. S tem ko avtentični vodja spodbuja zavzetost zaposlenih, to nadalje rezultira k temu, da so posamezniki pripravljeni dlje časa ostati zaposleni v trenutni organizaciji (Azanza, Moriano, Molero & Mangin, 2015). Oh in Oh (2017) ugotovita različen vpliv avtentičnega vodenja na pripadnost zaposlenih glede na velikost organizacije. Pri manjših organizacijah je vpliv avtentičnega vodenja na pripadnost zaposlenih lahko močnejši kot pri večjih organizacijah.

### 1.2.3 Kritika avtentičnega vodenja

Področju avtentičnega vodenja je bilo posvečeno veliko pozornosti in zanimanja, vendar je ta koncept še vedno v fazi razvoja, pojavljajo se tudi številna vprašanja glede teorije, zato je treba biti posebej previden pri obravnavi v praksi (Northouse, 2018). Kritika izhaja iz tega, da raziskovalci niso povsem poenoteni pri konceptualizaciji in merjenju avtentičnosti, kot tudi pri tem, ali je avtentično vodenje sploh zaželeno v vseh situacijah. Pojavljajo se splošne predpostavke o avtentičnem vodenju, ki imajo lahko vprašljiv značaj in tako izpodbijajo uporabnost koncepta. Pri tem pomembno vlogo igra nekritično sprejemanje različnih pogledov na avtentično vodenje, kar lahko negativno vpliva na raziskave, meritve in teorijo (Jongman-Serenio & Leary, 2018).

Na tej podlagi izhajajo štiri natančneje opredeljena problematična področja in sicer: temelji avtentičnega vodenja, razvoj teorije, avtentično vodenje v praksi in avtentično vodenje v povezavi z ostalimi sodobnimi teorijami vodenja (Alvesson & Einola, 2019). Slika 2 prikazuje problematična področja.

*Slika 2: Problematika avtentičnega vodenja po področjih*



*Prirajeno po Alvesson & Einola (2019).*

Temelji avtentičnega vodenja so prvo problematično področje, saj avtentično vodenje naj ne bi bilo osnovano na trdnih temeljih, čeprav vzbuja veliko zanimanje posameznikov. K razlogom, ki so botrovali k zanimanju za ta koncept, uvrščamo popularizacijo izraza avtentičnosti, neetično ravnanje, škandale in slabe poslovne prakse podjetij. Koncept se opira na šibke filozofske temelje, saj se avtentičnost in vodenje pomensko ne dopolnjujeta dobro, obstaja tudi trenje med posameznikovo delovno funkcijo in njegovim pristnim jazom. Pri obravnavi koncepta avtentičnega vodenja je potrebno biti previden, da se pojem avtentičnosti ne enači s poštenostjo in iskrenostjo. Hkrati avtentično vodenje vzbuja dvom, da bo s tem, ko je vodja resničen samemu sebi in bo imel močan čut za moralo, to vplivalo na dobrobit družbe (Alvesson & Einola, 2019, str. 384–385).

Drugo izpostavljeno področje se osredotoča na razvoj teorije in s tem povezano mnenje, da je avtentično vodenje oblikovano na šibki teoretični podlagi. Konsistentno uresničevanje resničnega jaza v poslovnem smislu naj bi predstavljalo bolj ideal kot pa realno izvedljivo možnost. Pri dokazovanju rezultatov, na katere vse ima vpliv avtentično vodenje, prihaja do združevanja le-teh z vzroki. Prav tako štirje ključni gradniki avtentičnega vodenja ne predstavljajo ustrezne teoretične podlage za formulacijo konstrukta. Ker je avtentično vodenje večdimenzionalni konstrukt, saj lahko deluje na osebni, skupinski in organizacijski ravni in ima hkrati tudi obsežno opredelitev, ga je težko izmeriti. Obstaja tudi dvom, da je avtentično vodenje predstavljeno kot nova teorija, saj naj bi šlo le za preoblikovanje starejšega koncepta transformacijskega vodenja (Alvesson & Einola, 2019, str. 387–390).

Tretje področje se nanaša na praktični vidik avtentičnega vodenja. Nekatera sodobna delovna mesta niso nujno najbolj primerna za izkazovanje posameznikove avtentičnosti. Poleg tega tudi prevelika transparentnost ni nujno vedno zaželena. Avtentičnost lahko vpliva na zaviranje razvoja kariere pri posameznikih. Kljub temu da avtentično vodenje podpira moralno vedenje, lahko pripomore k narcisizmu. Če je fokus posameznika, da se osredotoča na izkazovanje resničnega jaza in moralnosti na delovnem mestu, lahko privede do tega, da posameznik vse skupaj dojema preveč osebno, kar pa lahko privede do osebne ranljivosti (Alvesson & Einola, 2019, str. 391). V določenih situacijah so posamezniki lahko preveč avtentični, saj identiteta posameznika ne more biti stalno konsistentna, ampak se razvija in spreminja glede na čas, naloge in glede na osebo, s katero je v interakciji (Ibarra, 2015).

Zadnje izpostavljeno področje je avtentično vodenje v povezavi z ostalimi sodobnimi teorijami vodenja. To področje predpostavlja, da so številne pomanjkljivosti, ki so značilne za avtentično vodenje, značilne tudi za ostale šole pozitivnega vodenja, in sicer za etično, karizmatično, spiritualno, uslužnostno in transformacijsko vodenje (Alvesson & Einola, 2019, str. 391).

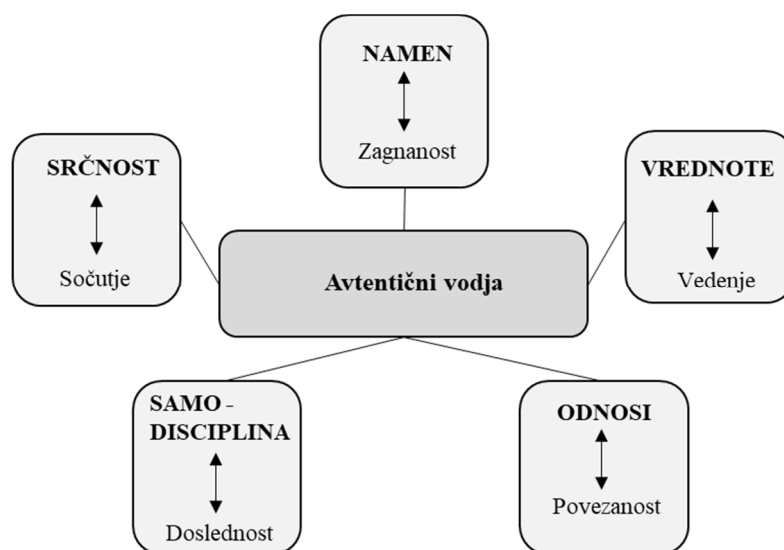
### 1.3 Opredelitev in značilnosti avtentičnega vodje

Zaradi nedorečenih opredelitev avtentičnega vodenja so tudi opredelitve avtentičnega vodje poljubne in temeljijo na izbiri, zato jih ni mogoče dokazati ali potrditi. Razvidno pa je, da se avtorji v večini pri opredelitvah avtentičnega vodje poslužujejo podobnih terminov, ki ga opisujejo in izhajajo iz avtentičnosti (Shamir & Eilam, 2005).

George, Sims, McLean in Mayer (2007) opisujejo, da je avtentični vodja oseba, ki poseduje naslednje značilnosti: razvija samozavedanje iz svojih izkušenj, uveljavlja svoje vrednote in načela, kljub temu da lahko v določenih situacijah to predstavlja tveganje zanj, uravnoteži svojo motivacijo z notranjimi in zunanjimi motivi, je stabilen in iskren ter je obdan z močno podporno ekipo. Alok (2014) dodaja, da se tovrstni vodja popolnoma zaveda poleg lastnih vrednot, čustev, ciljev in motivov tudi lastnih prednosti in pomanjkljivosti. Hsieh in Wang (2015) pripisujeta pomembnost še temu, da avtentični vodja neprestano pozitivno vpliva na svoje zaposlene s pristnimi besedami in z dejanji. Pomembno je, da so avtentična dejanja vodje zaznana kot avtentična v očeh njegovih sledilcev, saj če sledilci ne zaznavajo avtentičnosti, to ne predstavlja pravega učinka.

George (2003) avtentičnega vodjo pojmuje kot osebo, katere resnična želja je služiti drugim skozi svoje vodstvo. Pri tem s svojimi zaposlenimi gradi pristne odnose in jih vodi z višjim namenom in vrednotami, zaradi tega pa so mu zaposleni pripravljeni slediti. Ključne dimenzije, ki bi jih moral posedovati avtentični vodja, so: namen, vrednote, odnosi, samodisciplina in srčnost. Northouse (2018) pa tem petim dimenzijam dodaja še pripadajoče značilnosti: zagnanost, vedenje, povezanost, doslednost in sočutje. Slika 3 prikazuje pet dimenzij in pripadajočih značilnosti avtentičnega vodje.

*Slika 3: Dimenzije avtentičnega vodje*



*Prirejeno po Northouse (2018, str. 311).*

**Prva dimenzija** se nanaša na to, da naj bi se avtentični vodja jasno zavedal svojega namena in ciljev. Če posameznik to želi doseči, mora najprej razumeti samega sebe in ugotoviti, kakšne so njegove želje in kaj je tisto, kar ga motivira. Pomembno je, da se posameznik zaposli v takšni organizaciji, ki bo predstavljala minimalni razkorak v skladnosti njegovih namenov in ciljev s tistimi, ki jih poseduje organizacija. **Druga dimenzija** pomeni, da avtentični vodja razume svoje vrednote ter se skladno z njimi tudi ravna in jih izraža navzven. Kako bo posameznik izoblikoval svoje vrednote, je odvisno od njegovih lastnih prepričanj, znanj, samoopazovanja in izkušenj, s katerimi se je srečeval v preteklosti (George, 2003).

**Tretja dimenzija** vključuje medosebne odnose z ljudmi. Bistvenega pomena je, da vodja gradi dolgotrajne odnose, ki temeljijo na zaupanju. Hkrati je pomembno, da so odnosi bolj na osebni ravni in da se jih lahko gradi izven delovnega okolja (George, 2003). Kar vodji omogoča, da je pri medosebnih odnosih odprt in resničen, je njegova optimalna samopodoba (Alok, 2014). Da se razvije zaupanje v medosebnih odnosih z vodjo in zaposlenimi, mora biti vodja pošten in odprt v odnosu z njimi (Ibarra, 2015). V odnosih, v katerih je razvito zaupanje, bo vodja brez zadržkov delil mnenja in občutke s sledilci (Braun & Peus, 2018).

**Četrta dimenzija** predstavlja samodisciplino avtentičnega vodje, ki posamezniku omogoča doseg zastavljenih ciljev ter posledično osredotočenost in odločnost. Samodisciplina je pomembna pri opravljanju dela v skladu s posameznikovimi vrednotami. Hkrati se izkaže za pomembno v primeru težav, saj samodisciplina posamezniku omogoči, da ostane miren in ohrani doslednost (Northouse, 2018). **Peta dimenzija** se nanaša na to, da naj bi avtentični vodja vodil s srcem, kar se navezuje predvsem na to, da se vodja razkrije pred svojimi zaposlenimi in jim je pripravljen pomagati v primeru težav (George, 2003).

Pomembno je, da je k razvoju avtentičnega vodenja naklonjena celotna organizacija in ne samo vodja. Pri izboru pristopa se je treba osredotočiti na takšnega, ki ga je možno vpeljati na vse ravni organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja hkrati zahteva osebni pristop, saj avtentično vodenje ni točno določena sposobnost, poleg tega pa so si posamezniki med seboj precej različni (Kinsler, 2014). Temeljna predpostavka je, da se avtentični vodja ne rodi s sposobnostjo avtentičnega vodenja, ampak to razvije skozi čas, pri čemer ima glavno vlogo njegovo delovno okolje. K tej predpostavki sodi spoznanje, da avtentičnega vodje ne moremo izšolati, saj bi na takšen način bili vsi avtentični vodje izšolani za enake okoliščine. Lahko pa šolanje služi kot orodje za širše razumevanje tehnik vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Dimovski s soavtorji (2013) navaja osem metod izpolnjevanja avtentičnega vodje, ki se med seboj dopolnjujejo in hkrati osredotočajo na napredek vseh zaposlenih. Tabela 2 prikazuje ključne načine oziroma metode izpopolnjevanja avtentičnega vodje.

*Tabela 2: Načini izpopolnjevanja avtentičnega vodje*

| Izpopolnjevanje avtentičnega vodje |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1.                                 | Akcijsko ali dejavno učenje     |
| 2.                                 | Metoda 360-stopinjskega vodenja |
| 3.                                 | Sistem mentorstva               |
| 4.                                 | Sistem nasledstva               |
| 5.                                 | Coaching                        |
| 6.                                 | Pripovedovanje zgodb            |
| 7.                                 | Simulacije                      |
| 8.                                 | Zunanje aktivnosti              |

*Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).*

Metoda akcijskega ali dejavnega učenja ima dva cilja, ki se med seboj dopolnjujeta. Prvi cilj predstavljajo različni načini in vrste učenja, drugi cilj je uporaba teh načinov in vrst učenja na praktičnem primeru za njegovo uspešno rešitev. S to metodo se zaposleni naučijo reševati konkretne izzive in naloge v organizaciji s pomočjo določenih načinov učenja. Ta metoda je namenjena predvsem zaposlenim na višjih vodstvenih položajih in predstavlja priložnost za razvoj organizacije z rešitvijo delovnih izzivov, saj le-ti lahko povečajo motivacijo in samozavest zaposlenih za prihodnje učenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Baron (2016) trdi, da sta obravnava resničnih težav in pridobivanje novih spoznanj ključna elementa akcijskega učenja, ki vplivata na vedenje vodij in pripomoreta k doseganju pozitivnih učinkov na daljše časovno obdobje.

Metoda 360-stopinjskega vodenja predstavlja metodo zbiranja informacij s strani zaposlenih, sodelavcev z iste ravni kot tudi nadrejenih in vodje samega (Drew, 2009). Kot navajajo Fleenor, Taylor in Chappelow (2020), lahko povratne informacije služijo za oceno učinkovitosti vodenja in razvoj vodje. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) kot priporočila za uporabo te metode predpostavljajo najprej uporabo za namene razvoja zaposlenih, v primeru, da se to izkaže za uspešno, pa se jo lahko uporabi tudi za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih pri delu. Prednost te metode se kaže pri razvijanju možnosti izobraževanja in usposabljanja zaposlenih na tistih področjih, kjer je to potrebno.

Mentoriranje je opredeljeno kot enosmeren proces, v katerem ima mentor aktivno vlogo, mentoriranec pa je pasivni prejemnik informacij in nasvetov (Ray & Violanti, 2018, str. 13). Pomembno je, da avtentični vodja kot mentor svojim sodelavcem ne ukazuje, ampak jih usmerja in spodbuja ter jim zna prisluhniti. Odnos med njimi pa temelji na vzajemnem spoštovanju. Zraven dopolnjevanja lastnega znanja se mora vodja osredotočiti tudi na svojo vlogo kot učitelja in mentorja svojim sodelavcem, saj na takšen način spodbuja osebno rast posameznih sodelavcev, kot tudi razvoj timov (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Kets de Vries in Korotov (2010) vidita mentorstvo kot dolgoročno razmerje med vodjo in sledilcem, ki je lahko bodisi formalne bodisi neformalne narave.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) navajajo dva ključna argumenta, zakaj se je v organizaciji treba ukvarjati z vprašanjem iskanja naslednika sedanjega vodje, kar je zajeto v metodi sistem nasledstva. Prvi argument se naslanja na neizogibnost iskanja naslednika v organizaciji, drugi pa na dejstvo, da če se naslednika ne najde pravočasno, lahko to ogrozi delovanje celotne organizacije. S tega vidika je pomembno, da se organizacija dovolj posveča človeškim virom in tako lažje izbere naslednika sedanjega vodje. Zato mora organizacija redno spremljati, spodbujati in jasno komunicirati o kariernih možnostih sodelavcev.

Coaching je poznan kot specifično orientirano usposabljanje, ki se osredotoča na treniranje veščin posameznika in je v zadnjih časih precej pridobilo na pomenu v okviru programov za razvoj vodij. Običajno je uporabljen kot pomoč pri razvoju posameznika, pri doseganju zastavljenih ciljev ali organizacijskih sprememb. Uporablja se tako pri razvoju bodočih vodij kot v višjem managementu. Lahko ga izvajamo izven organizacije, kot tudi v njeni notranjosti (Dimovski in drugi, 2013). Allan, Leeson in Martin (2014) pravijo, da je del procesa coachinga tudi prevzemanje tveganj, saj je tveganje prisotno, kadar vpeljujemo nove oblike vedenja in strategije. Izpostavljajo, da je pripravljenost na tveganje lahko precej pomembna komponenta za začetek in uspešno vključevanje v proces coachinga. Poleg zmožnosti prevzemanja tveganja sta za coaching pomembna še odprtost do idej in želja po vključitvi v nove oblike vedenja.

Tehnika pripovedovanja zgodb je smiselno orodje za razvoj avtentičnih vodij, saj le prek zgodb dosežemo razum in čustva posameznika. Pripovedovanje zgodb spodbuja sočutje, empatijo, zaupanje, kohezivnost in interakcijo med posamezniki ter predstavlja pomemben dejavnik pri razvoju posameznika (Dimovski in drugi, 2013). Tehnika se uporablja kot mehanizem komuniciranja, upravljanja z znanjem in vplivanja na druge (Weischer, Weibler & Petersen, 2013). Področje pripovedovanja zgodb v kontekstu organizacij ponuja še veliko možnosti za raziskovanje, saj zgodbe motivirajo, navdihujejo in gradijo medsebojno zaupanje. Z uporabo te tehnike se vodja lahko veliko nauči o svojem vedenju in nadgradi komunikacijo s svojimi sledilci. S pripovedovanjem zgodb vodja lahko izrazi svoje vrednote, svoj pogled na svet in hkrati dobi vpogled v občutke sledilcev ter glede na njihove občutke usmeri potek svoje zgodbe (Auvinen, Aaltio & Blomqvist, 2013).

Dimovski in drugi (2013) pripisujejo pomen simulacijam kot del metode, namenjene za razvoj vodij. Z njimi se zagotovi preizkus vedenja v določenih okoliščinah, pri katerem se od posameznika pričakuje konkreten odziv in ravnanje na dano okoliščino. Simulacije se lahko izvajajo v različnih časovnih obdobjih in zajemajo različno zahtevne izzive ter obsegajo igre vlog, veščin nastopanja ali pogajanj.

Metoda zunanjih aktivnosti kot glavne želene učinke razvoja vodje zunaj organizacije zajema izboljšanje veščin vodenja, integracije, zaupanja, reševanja konfliktov, problemov in prenosa znanja med sodelavci. Bistvene značilnosti zunanjih aktivnosti so, da obstaja širok nabor aktivnosti, učenje poteka v spremenjenem okolju, nujnost dobrega poznavanja

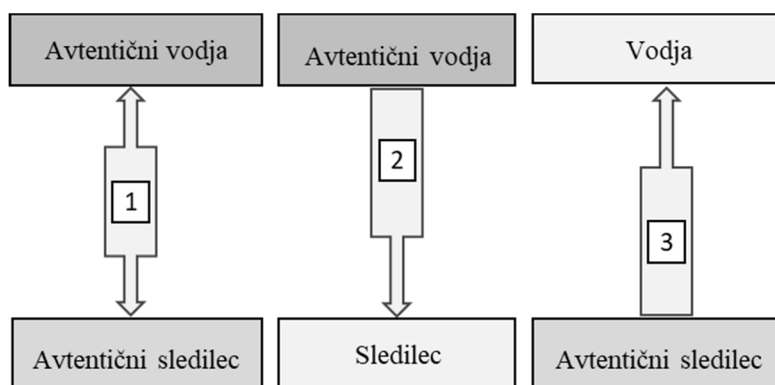
in opredelitve namena teh aktivnosti s strani organizacije ter da so aktivnosti načrtovane tako, da omogočajo vključitev posameznikov, ki imajo različne sposobnosti (Dimovski in drugi, 2013).

#### 1.4 Opredelitev avtentičnega sledenja

Avtentično sledenje je sestavni del celotnega koncepta avtentičnega vodenja in zato je ključnega pomena, da se pri tem avtentične sledilce obravnava kot pomembno, vendar ločeno sestavino procesa avtentičnega vodenja. Treba je podrobneje opredeliti avtentične sledilce, ki so seveda povezani z avtentičnimi vodji, vseeno pa se od njih razlikujejo. Pri razvoju avtentičnega vodenja je avtentičnost sledilca enako pomembna kot avtentičnost vodij, zato jih je treba obravnavati neodvisno od avtentičnih vodij. Dejstvo je, da se avtentični sledilci lahko razvijejo brez prisotnosti avtentičnih vodij. Avtentični sledilec je opredeljen kot posameznik, ki sam upravlja s svojo avtentičnostjo in pozitivnim organizacijskim vključevanjem ter hkrati sledi vodji, s katerim deli vrednote (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2018). Presoja o dojemanju avtentičnosti in stopnji zaupanja v vodjo je nedvomno na strani sledilca. Avtentičen sledilec je lahko kdorkoli v stiku z avtentičnim vodjem, ne glede na položaj v organizaciji, njegovo starost ali izkušnje (Wulffers, 2017).

Zaradi pomembnosti odnosa med avtentičnim vodjem in avtentičnim sledilcem je zasnovan t. i. model medsebojnih odnosov med avtentičnim vodjem in avtentičnim sledilcem. Za razumevanje tega modela je najprej treba razumeti, da odnos med vodjo in sledilcem vključuje proces avtentičnega vodenja, ki se vrši od vodje k sledilcu, in avtentičnega sledenja, ki se vrši v obratni smeri (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2020). Model nadalje predvideva tri možnosti odnosov med avtentičnim vodjem in avtentičnim sledilcem, ki so prikazane na sliki 4.

*Slika 4: Model odnosov med vodjo in sledilcem*

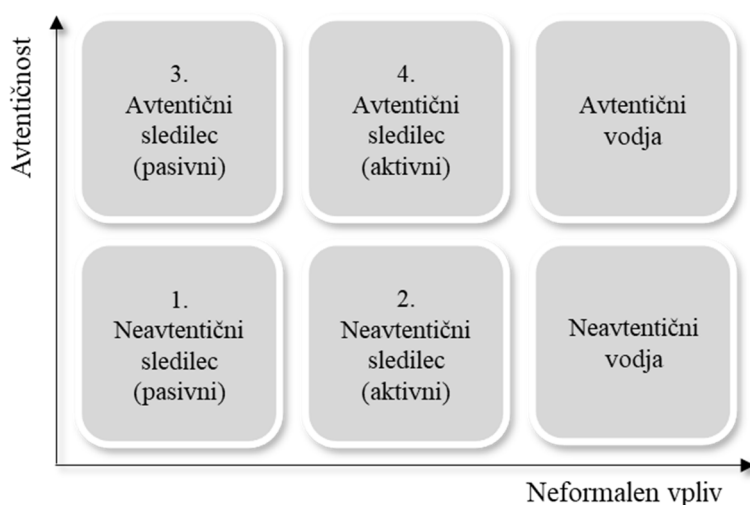


*Prirejeno po Crawford, Dawkins, Martin & Lewis (2018, str. 279).*

Prva možnost modela medsebojnih odnosov predstavlja t. i. idealni odnos, ki lahko vodi do pozitivne organizacijske kulture, saj oba posameznika, avtentični vodja in avtentični sledilec, razvijata drug drugega. Pri drugi možnosti samo avtentični vodja razvija avtentične sledilce. Tretja možnost ponazarja, da se lahko avtentični sledilec razvije oziroma obstaja brez prisotnosti avtentičnega vodje. Za to možnost je značilno, da avtentični sledilec pozitivno vpliva na avtentičnost vodje in tako vodjo razvije v avtentičnega vodjo (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2018).

Za razlikovanje med avtentičnimi in neavtentičnimi sledilci in med avtentičnimi in neavtentičnimi vodjami sta ključnega pomena stopnja avtentičnosti in neformalen vpliv posameznika. Neformalni vpliv posameznika pomeni sposobnost navdih in motivacije drugih za doseganje njihovih ciljev, ne glede na položaj v organizaciji. Neformalni vpliv skupaj s pozitivno organizacijsko vključenostjo omogoča razlikovanje med pasivnimi in aktivnimi sledilci. Ne glede na to, ali je sledilec pasiven ali aktiven, je lahko avtentičen ali neavtentičen. Tako jih je moč razdeliti v štiri skupine. Prva skupina so neavtentični pasivni sledilci, druga skupina so neavtentični aktivni sledilci, tretjo skupino predstavljajo avtentični pasivni sledilci in četrto skupino zastopajo avtentični aktivni sledilci (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2018). Ta opredelitev je podrobneje prikazana na sliki 5.

*Slika 5: Razlikovanje avtentičnih sledilcev*



*Prerejeno po Crawford, Dawkins, Martin & Lewis (2018, str. 282).*

Pasivni avtentični sledilec in aktivni avtentični sledilec imata visoko stopnjo avtentičnosti, vendar se med seboj razlikujeta glede na stopnjo neformalnega vpliva, ki je pri slednjem večja. Neavtentični pasivni sledilec in neavtentični aktivni sledilec pa imata nizko stopnjo avtentičnosti, vendar ima neavtentični aktivni sledilec višjo stopnjo neformalnega vpliva (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2018).



## **2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH**

Pojem opolnomočenje se vedno bolj uporablja na različnih področjih, eno od področij je tudi opolnomočenje na delovnem mestu oziroma opolnomočenje zaposlenih. Predstavlja eno izmed najbolj razpravljalnih področij upravljanja s človeškimi viri v poslovnem okolju. Vseeno pa pojem nima enotno sprejete definicije ali opredelitve (Bloom, 2020). Kljub temu številni strokovnjaki s tega področja identificirajo koncept opolnomočenja kot enega izmed bolj priljubljenih in najpomembnejših konceptov pri vodenju. Različne organizacije in podjetja se trudijo uvesti programe opolnomočenja svojih zaposlenih z namenom povečanja njihove motivacije in učinkovitosti. Hkrati pa si na takšen način želijo pridobiti dragoceno konkurenčno prednost v nemirnem poslovnem okolju (Potterfield, 1999).

### **2.1 Opredelitev opolnomočenja zaposlenih**

Opolnomočenje zaposlenih je kompleksen proces, tehnika ali orodje (Iftikhar & Khan, 2019). Ivanova in Scheve (2019) vidita opolnomočenje kot eno izmed tehnik managementa. Eisman in drugi (2016) pravijo, da strategije, temelječe na opolnomočenju, postajajo široko razvijajoči se trend pri promociji družbenih sprememb. Smith (2000) proces opolnomočenja opredeljuje kot spodbudo posameznikov, da so bolj vključeni v sprejemanje odločitev in drugih aktivnosti, ki vplivajo na njihovo delo. Newstrom (2007) opredeljuje opolnomočenje zaposlenih kot kakršen koli postopek, ki je usmerjen v zagotavljanje večje avtonomije zaposlenih na način, da zaposleni prejmejo poleg ustreznih informacij tudi nadzor nad dejavniki, ki vplivajo na uspešnost dela.

Posamezniki različno dojemajo moč, vendar so glavni načini, kako posameznik dojema moč, povezani z dejanji, obstojem in odnosom do drugih (Gershon & Straub, 2011). Opolnomočenje je povezano z močjo, vendar posamezniki ne želijo samo moči, ampak se želijo počutiti tudi opolnomočene. Preveč nadzora onemogoča opolnomočenje. Dobri vodje skrbijo za zaposlene, jih razumejo, jim zaupajo, zmanjšujejo nadzor nad njimi in se zavzemajo za opolnomočenje le-teh. Omenjeni dejavniki tako ustvarjajo pogoje za vzpostavitev opolnomočenja. Opolnomočenje je povezano z deljenjem informacij in zagotavljanjem podpore zaposlenim, ki sta pomembna dejavnika za uspešno opravljanje posameznih delovnih nalog (Martin, 2013).

Randolph (1995) vidi opolnomočenje zaposlenih kot prenos moči, ki poteka v smeri od delodajalca do zaposlenih. Smith (2000) opolnomočenje izpostavi kot koncept, ki se razprostira na treh stopnjah: od spodbujanja zaposlenih, da so bolj aktivno vključeni v svoje delo, do vključevanja zaposlenih, da sprejmejo določene odgovornosti za izboljšanje opravljenega dela, in nazadnje dajanja možnosti zaposlenim, da samostojno sprejemajo pomembne odločitve.

V literaturi je možno zaslediti še več definicij opolnomočenja, kar nakazuje na neenotnost avtorjev (Honold, 1997; Al-Ma'aita & Abdullah, 2019; Nouri & Mousavi, 2020; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). V tabeli 3 so prikazane pomembnejše definicije opolnomočenja zaposlenih.

*Tabela 3: Pomembnejše definicije opolnomočenja zaposlenih*

| <b>Definicija opolnomočenja</b>                                                                                                                                                                                                                               | <b>Avtor</b>                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Psihološko opolnomočenje je proces krepitve občutka samoučinkovitosti med posameznimi člani organizacije z ugotavljanjem stanja, ki je povzročilo nemoč, in tudi z zmanjšanjem stanja nemoči.                                                                 | Conger & Kanungo (1988)         |
| Psihološko opolnomočenje je intrinzična motivacija za opravljanje nalog, ki vključuje pozitivno cenjene izkušnje, ki jih posamezniki pridobijo neposredno iz naloge.                                                                                          | Thomas & Velthouse (1990)       |
| Psihološko opolnomočenje je opredeljeno kot motivacijski konstrukt, ki se kaže v štirih izkustvih, in sicer v pomenu, kompetencah, samoodločanju in vplivu.                                                                                                   | Spreitzer (1995)                |
| Psihološko opolnomočenje je posameznikovo kognitivno stanje, za katerega je značilen občutek zaznane kontrole, sposobnosti in ponotranjenja posameznega cilja.                                                                                                | Menon (1999)                    |
| Psihološko opolnomočenje je opredeljeno kot dejavna motivacijska osredotočenost, vezana na posameznikove delovne naloge, ki zajema mero občutka lastnega nadzora pri opravljanju teh nalog.                                                                   | Boudrias, Morin & Lajoie (2014) |
| Temeljni cilj opolnomočenja je prerazporeditev moči med vodstvom in zaposlenimi, najpogosteje v obliki povečevanja avtoritet, odgovornosti in vpliva na zavzetost.                                                                                            | Baird & Wang (2010)             |
| Opolnomočenje zaposlenih je relacijski konstrukt, ki opisuje, kako si tisti, ki posedujejo moč v organizacijah, delijo moč, informacije, vire in nagrade s tistimi, ki jim tega primanjkuje.                                                                  | Fernandez & Moldogaziev (2013)  |
| Opolnomočenje zaposlenih vključuje sklop sistemov, pristopov in ukrepov, ki se uporabljajo pri razvoju sposobnosti in kompetenc posameznika z namenom izboljšanja in povečanja produktivnosti, odličnosti ter blaginje tako organizacije kot človeških virov. | Ghafuri & Mansouri (2014)       |
| Opolnomočenje je tema, ki poudarja moč samozavestnih ljudi, ki so strastno pripadni do njim pomembnih ciljev, delujejo v skladu z lastnimi visokimi vrednotami, tvegajo in izkazujejo kreativnost pri doseganju teh ciljev.                                   | Oloko & Ogutu (2017)            |
| Opolnomočenje zajema prenos pooblastil za sprejemanje odločitev na nižje ravni organizacijske hierarhije, pri čemer je zaposlenim omogočeno samostojno sprejemanje vsakodnevnih delovnih odločitev.                                                           | Baird & Munir (2018)            |
| Opolnomočenje je sestavljeno iz pristopov, osredotočenih na izmenjavo informacij, znanj in avtoritete z zaposlenimi.                                                                                                                                          | Idris & Coughlan (2018)         |

*Prirejeno po George & Zakkariya (2018, str. 48), Boudrias, Morin & Lajoie (2014, str. 438) in Nouri & Mousavi (2020, str. 22).*

Glede na literaturo s področja opolnomočenja zaposlenih je možno zaslediti dve vrsti opolnomočenja, strukturno in psihološko opolnomočenje (Lewis, Brown & Sutton, 2019). Opolnomočenje na ravni organizacije oziroma **strukturno opolnomočenje** se navezuje predvsem na vpeljavo različnih pristopov, na podlagi katerih je v organizaciji omogočen prenos pristojnosti in odgovornosti z nadrejenih na podrejene (Idris, See & Coughlan, 2018; Lewis, Brown & Sutton, 2019). Tako Matthew, Diaz in Cole (2003) kot Seibert, Silver in Randolph (2004) so si enotni in med strukturni vidik opolnomočenja umeščajo organizacijsko strukturo, nadzor nad sprejemanjem odločitev in izmenjavo informacij na delovnem mestu. Bowen in Lawler (1995) ugotavljata, da mora organizacija za namen implementacije strukturnega opolnomočenja spremeniti svoje dosedanje politike in prakse delovanja ter strukturo organizacije. Vseeno pa ni dovolj le implementirati opolnomočenje, treba ga je tudi izvajati. Opolnomočenje nastopi, ko organizacije ali podjetja implementirajo prakse za razdelitev moči, začnejo deliti informacije in nagrade skozi celotno organizacijo. Organizacija svojim zaposlenim podeli moč, ko jim da možnost odločitve, kako bodo izvajali delovne naloge in se spopadali z morebitnimi ovirami. Kot navajata Mondrost in Wilson (1994), je stopnja opolnomočenja v organizaciji odvisna od tega, kako hitro, obsežno in globoko so posamezniki vključeni v posamezne pomembnejše odločitve v podjetju oziroma so le-ti distancirani od teh.

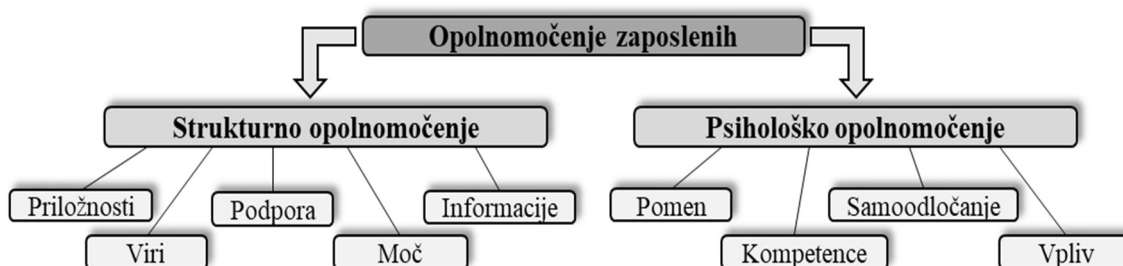
**Psihološko opolnomočenje** se navezuje na zvišano motivacijo, ki je potrebna za opravljanje delovnih nalog, in na boljše zaznavanje oziroma zavedanje zaposlenih o samoučinkovitosti (Idris, See & Coughlan, 2018; Lewis, Brown & Sutton, 2019). Psihološki vidik opolnomočenja se tako nanaša na zaznavanje in doajmanje opolnomočenja pri posameznikih. Sam prenos moči ni nujno, da je dovolj za opolnomočenje posameznika, vendar opolnomočenje nastopi takrat, ko posameznik zazna opolnomočenje (Yaghubi, 2019). Psihološko opolnomočenje predstavlja enega izmed ključnih faktorjev, ki vplivajo na uspešnost organizacije (Jose & Mampilly, 2015). Zato je za dolgoročno uspešnost organizacije treba izvajati aktivnosti, ki spodbujajo psihološko opolnomočenje zaposlenih (Iqbal, Ahmad, Nasim, Abdul & Khan, 2020). Psihološko opolnomočenje se deli na tri perspektive: intrapersonalno, interakcijsko in vedenjsko. Bistvo intrapersonalne perspektive je posameznikovo samozavedanje in zajema posameznikov zaznani nadzor nad posameznimi aktivnostmi, samoučinkovitost, motivacijo do nadzora in zaznavanje kompetenc ter veščin. Interakcijska perspektiva psihološkega opolnomočenja se nanaša na kritično zavedanje in razumevanje posameznikovega družbenega okolja. Interakcijske značilnosti predstavljajo zmožnost posameznika, da razvije kritično razumevanje elementov, ki tvorijo družbeno okolje, prepozna potrebne vire in načine za dostop do teh virov z namenom doseganja ciljev in sprememb v družbenem okolju (Zimmerman, 1995). Vse aktivnosti, ki so potrebne, da posameznik izpolni neko potrebo v danem kontekstu, se navezujejo na vedenjsko perspektivo psihološkega opolnomočenja. Dejanja, ki opolnomočijo posameznika, se tako razlikujejo glede na kontekst in posameznika (Speer, 2000). Za vzpostavitev psihološkega opolnomočenja med zaposlenimi morajo organizacije izoblikovati svojo politiko, norme in

kulturne vrednote. Hkrati pa je treba doseči, da bodo tako zaposleni kot vodje to podpirali. Prav tako mora vsak posameznik imeti dodeljene primerne delovne naloge (Hahm, 2018).

Večina raziskav se osredotoča samo na eno vrsto opolnomočenja in ne sprejema možnih alternativ, medtem pa obstajajo tudi raziskave, ki strukturno in psihološko opolnomočenje združujejo v celoto, vendar pa pri tem na strukturno opolnomočenje gledajo kot na predhodnika psihološkega opolnomočenja. Novejša raziskava pa obravnava obe vrsti opolnomočenja kot neodvisni celoti in odnos med njima. Na podlagi tega nastanejo tri nove oblike opolnomočenja: iluzorno, ovirano in avtentično opolnomočenje. Iluzorno opolnomočenje je situacija, ko do psihološkega opolnomočenja pride brez strukturnega opolnomočenja. Ovirano opolnomočenje ponazarja obratno situacijo kot pri iluzornem opolnomočenju, namreč prisotno je strukturno opolnomočenje, vendar zaposleni niso psihološko opolnomočeni. Kombinacija visoke stopnje strukturnega in psihološkega opolnomočenja je poimenovana avtentično opolnomočenje (Lewis, Brown & Sutton, 2019).

Koncept strukturnega opolnomočenja temelji na opolnomočenju zaposlenih s strani managementa, tako da jim zagotovijo dostop do šestih dimenzij: priložnosti, virov, podpore, formalne moči, neformalne moči in informacij (Kanter, 1993). Psihološko opolnomočenje kot motivacijski konstrukt je sestavljeno iz štirih dimenzij: pomena, kompetenc, samoodločanja in vpliva. Te štiri dimenzije morajo delovati kot celota, odsotnost zgolj ene dimenzije lahko vodi do zmanjšanja občutka opolnomočenja (Spreitzer, 1995). Dimenzije strukturnega in psihološkega opolnomočenja so prikazane na sliki 6.

*Slika 6: Dimenzije opolnomočenja zaposlenih*



*Prirejeno po Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk (2001) in Spreitzer (1995).*

**Pri dimenzijah strukturnega opolnomočenja** se dostop do priložnosti nanaša na rast in napredovanje znotraj organizacije ter na pridobivanje novih znanj in spretnosti. Dostop do virov kot druga dimenzija predpostavlja posameznikovo zmožnost pridobitve potrebnih sredstev in časa za uspešno opravljanje svojega dela. Tretja dimenzija, dostop do podpore, pomeni pridobitev povratnih informacij o delu posameznika s strani vodje. Dostop do formalne moči v četrti dimenziji izhaja iz značilnosti posameznega, bolj osrednjega delovnega mesta celotne organizacije. Peta dimenzija predstavlja dostop do neformalne

moči, ki izhaja iz socialnih stikov znotraj in izven organizacije. Zadnja dimenzija, dostop do informacij, pa pomeni pridobitev ključnega znanja za učinkovitost na delovnem mestu (Kanter, 1993). **Pri dimenzijah psihološkega opolnomočenja** se prva dimenzija pomena navezuje na skladnost posameznikovih prepričanj, vrednot in vedenja s posameznikovo delovno vlogo. Kompetenčna dimenzija izhaja iz posameznikovega prepričanja, da je zmožen opravljati neko dejavnost ali nalogo. Pri dimenziji samoodločanja gre za občutek posameznika, da lahko samostojno sprejme neko odločitev, in je tako povezano z avtonomnostjo pri delu. Zadnja dimenzija vpliva je povezana s stopnjo, do katere ima posameznik možnost vplivati na različna področja v organizaciji (Spreitzer, 1995).

Različni avtorji pa konstrukt opolnomočenja zaposlenih pripisujejo še druge, drugačne dimenzije. Med dimenzije, ki vodijo do opolnomočenja zaposlenih, lahko uvrstimo znanje in sposobnosti, komuniciranje, zaupanje in spodbude (Thamizhmanii & Hasan, 2010). George in Zakkariya (2018) pa med enajst dimenzij, ki so pomembne za opolnomočenje zaposlenih, uvrščata: deljenje informacij, odprto komunikacijo, podporo vrhnjega managementa in nadrejenih, dostop do virov, možnost samorazvoja, timsko delo, samostojnost, samozavest in lokus nadzora, vključevanje zaposlenih, usposabljanje zaposlenih, nagrade in spodbude.

## **2.2 Proces opolnomočenja**

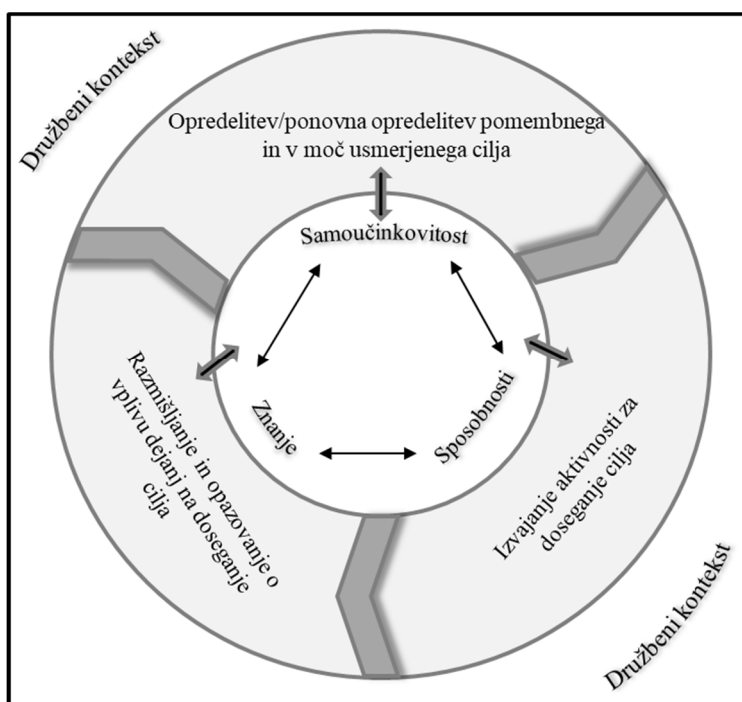
Z namenom povečanja produktivnosti zaposlenih na delovnih mestih in kar se da učinkovito uporabo njihovih zmogljivosti in zmožnosti v skladu s cilji organizacije se je za eno izmed bolj učinkovitih tehnik izkazalo ravno opolnomočenje. Pri opolnomočenju gre za proces, ki pripomore k nenehnim izboljšavam delovanja zaposlenih in nadgradnji njihovih veščin. Opolnomočenje lahko definiramo tudi kot strategijo organizacije za doseg ciljev (Abadi & Chegini, 2013).

Conger in Kanungo (1988) navajata, da je proces opolnomočenja sestavljen iz petih korakov, ki so: (1) identifikacija pogojev, ki so razlog za občutek neopolnomočenosti, (2) vpeljava strategij oziroma tehnik opolnomočenja, (3) zagotavljanje podatkov podrejenim o samoučinkovitosti, (4) prejemanje informacij o samoučinkovitosti, ki povečujejo občutek opolnomočenja, (5) občutki opolnomočenja iz predhodnega koraka (4) so nato pretvorjeni v vedenje. V začetni fazi je pomembno, da se odkrije pogoje, ki vodijo do občutka neopolnomočenosti. Na ta občutek lahko vplivajo organizacijski dejavniki, nadzor, sistem nagrad in narava dela. Ko prepoznamo razloge, se lahko lotimo tehnik opolnomočenja: vključevanje zaposlenih, vzpostavitev programov, usmerjenih k ciljem, vzpostavitev sistema povratnih informacij, modeliranje, nagrajevanje po učinku, vpeljava sistema plačila po učinku in obogatitev dela. Te tehnike so namenjene poleg odpravljanju zunanjih dejavnikov, ki so vzrok neopolnomočenja, tudi zagotavljanju informacij podrejenim o njihovi samoučinkovitosti. Informacije o samoučinkovitosti se nanašajo na dosežke, izkušnje, verbalno prepričevanje in čustveno vzburjenje. Dobljene informacije tako

vplivajo na občutek opolnomočenja posameznika. Večja samoučinkovitost krepi pričakovane delovne učinke in povečuje občutek posameznika, da je učinkovit. V zadnji fazi se povečani občutki opolnomočenja iz predhodnega koraka pretvorijo v vedenje, kar se odraža v večji naravnosti posameznika k uresničevanju nalog.

Koncept opolnomočenja je moč prikazati kot ponavljajoči se, večsmerni proces. V središču tega je posameznik, ki nima moči, zato si zastavi cilj za pridobitev oziroma povečanje moči. Za doseganje tega cilja posameznik sprejema različne aktivnosti ter z razmišljanjem in opazovanjem spremlja vpliv, ki ga imajo te aktivnosti na doseganje cilja, pri čemer upošteva razvoj svoje samoučinkovitosti, znanja in sposobnosti. Na naštetih šest komponent procesa opolnomočenja pa vpliva družba (Cattaneo & Chapman, 2010). Proces opolnomočenja je prikazan na sliki 7.

*Slika 7: Proces opolnomočenja*



*Prirejeno po Cattaneo & Chapman (2010, str. 647).*

Osnovna cilja zgornjega procesa sta dva, in sicer: (1) usmeritev procesa opolnomočenja na podskupino ciljev, nadalje razdeljenih na tiste, ki imajo osebni pomen, in na tiste, ki so osredotočeni v moč, ter (2) poleg spremembe posameznikovega notranjega psihološkega stanja tudi sprememba njegovega družbenega vpliva. Z usmerjenostjo na spremembe v človeških odnosih, ki so prisotne na več ravneh, daje model velik poudarek družbenemu kontekstu, ki je prisoten v procesu (Cattaneo & Chapman, 2010).

### 2.2.1 Koristi opolnomočenja zaposlenih

Opolnomočenje predstavlja velik potencial za uspeh organizacije v vedno bolj spreminjajočem se in dinamičnem okolju. Tisti zaposleni, ki so opolnomočeni, predstavljajo korist organizaciji, kot tudi sami sebi. Na ta način najdejo večji smisel v svojem življenju in pri svojem delu ter tako pomembno prispevajo h kontinuiranemu izboljševanju procesov v delovnem okolju. V opolnomočeni organizaciji zaposleni na svojem delovnem področju prinašajo nove ideje in pobude z lastnim občutkom navdušenja, pripadnosti in ponosa. Hkrati pa delujejo odgovorno in na prvo mesto postavljajo interese organizacije (Blanchard, Carlos & Randolph, 2001).

Dokazano je, da je opolnomočenje prineslo številne koristi, ki so lahko neposredne ali posredne za različne vrste organizacij z različnimi pogoji delovanja. Opolnomočenje prinaša boljše rezultate in boljšo kakovost opravljenega dela. Pri nekaterih organizacijah je že boljša kakovost opravljenega dela vredna časa, ki se ga posveti procesu opolnomočenja. Zaposleni podajajo nove ideje in predloge za izboljšanje, kljub temu da ni nujno, da bo vse moč uporabiti, pa to vseeno doprinese k dolgoročnim izboljšavam. Opolnomočenje pripomore k izboljšanju motivacije zaposlenih, saj se na takšen način počutijo bolj vključeno in sprejeto. Hkrati se lahko tudi izboljša njihovo sodelovanje z vodjo, splošno zadovoljstvo z delom in njihova samozavest. Lahko se zmanjša fluktuacija zaposlenih, saj čutijo, da so uspešnejši pri svojem delu in zaznavajo, da so na dobrem delovnem mestu. Navsezadnje je vzpostavljena boljša komunikacija med zaposlenimi, saj vse izzive na delovnem mestu rešujejo skupaj. Vodstvo delavcem posreduje tudi več informacij o poslovanju organizacije in finančnih učinkih, kar zaposlenim omogoči, da lahko podajajo boljše predloge. Dokazano je, da ima opolnomočenje široko paleto učinkov, ki pozitivno vplivajo na rezultate organizacije. Dejstvo pa je, da se koristi opolnomočenja ne pojavijo takoj, saj šele, ko se celotna organizacijska struktura spremeni, kar je dolgotrajen proces, bo organizacijski sistem postal učinkovitejši (Newstrom, 2007).

Razlog, da organizacije vpeljujejo ta koncept, tiči ravno v številnih prednostih, ki jih s tem lahko pridobijo (George & Zakkariya, 2018; Lewis, Brown & Sutton, 2019). Opolnomočenje lahko poleg spodbujanja inovativnosti in kreativnosti vzpostavlja skupne vrednote za krepitev ozračja, naklonjenega učenju, znanju in dosežkom (Armache, 2013). Opolnomočenje niža raven psihološkega napora, spodbuja komunikacijo in pozitivno socialno okolje (Langton, Robbins & Judge, 2015). Spodbuja zadovoljstvo pri delu in pripadnost do dela, učinkovitost ter produktivnost. Privede tudi do večjega zadovoljstva strank in kupcev (Idris, See & Coughlan, 2018; Iftikhar & Khan, 2019; Yaghubi, 2019). Opolnomočeni zaposleni so lahko bolj odporni (Emery, Booth, Michaelides & Swaab, 2019) in bolj pripravljeni deliti znanje z drugimi (Wu & Lee, 2017). Opolnomočenje lahko spodbuja podjetniško vedenje sledilcev, saj s svobodo pri delu, spodbujanjem kreativnosti, pobudami in samostojnostjo pripomore k ustvarjanju primernih pogojev za podjetniško vedenje. Pripomore k ozaveščanju zaposlenih o njihovih potencialih, zmanjšuje strah pred spremembami in jih pripravlja na podjetniške izzive (Bratnicki, Marzec, Zabierowski &

Kulikowska-Mrozek, 2007). Pozitivno vpliva na izboljševanje kariernih kompetenc in zadovoljstva s kariero pri mladih zaposlenih (Kong, Sun & Yan, 2016). Opolnomočenje v sklopu zmanjševanja števila hierarhičnih ravni v organizaciji in intenzifikaciji dela lahko nedvomno predstavlja pomembno strategijo za zmanjšanje stroškov dela (Ivanova & Scheve, 2019).

Yukl (2013) identificira pogoje, ki se nanašajo na opolnomočenje zaposlenih, in jih razdeli v tri skupine glede na značilnosti: organizacije, zaposleni in organizacijske kulture. Nadalje vsakemu posameznemu pogoju določi, kako mora delovati, da bo iz nenaklonjenega pogoja opolnomočenja prešel v naklonjen pogoj opolnomočenja zaposlenih. Pogoji, ki vplivajo na opolnomočenje zaposlenih, so podrobneje prikazani v tabeli 4.

*Tabela 4: Pogoji, ki vplivajo na opolnomočenje zaposlenih*

| <b>Pogoji</b>                                 | <b>Nenaklonjeni</b>                                            | <b>Naklonjeni</b>                                                       |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Organizacijska struktura                      | Visoka centralizacija in formalizacija                         | Visoka decentralizacija, nizka formalizacija                            |
| Konkurenčna strategija                        | Nizki stroški, standardni izdelek ali storitev                 | Prilagojen, zelo diferenciran izdelek ali storitev                      |
| Zasnova nalog in tehnologija                  | Enostavne, ponavljajoče naloge, zanesljiva tehnologija         | Kompleksne, nerutinske naloge, sprejetje novih tehnologij               |
| Trajanje odnosa s kupci/strankami             | Kratke transakcije v kratkem intervalu                         | Ponavljajoča se interakcija v ponavljajočih se odnosih                  |
| Prevladujoče kulturne vrednote v organizaciji | Zanesljivo in učinkovito delovanje brez napak                  | Prilagodljivost, učenje in sodelovanje                                  |
| Lastnosti zaposlenih                          | Nizka motivacija, zunanji lokus nadzora, čustvena nestabilnost | Visoka potreba po dosežkih, notranji lokus nadzora, čustvena stabilnost |
| Sposobnosti zaposlenih                        | Nekvalificirani, neizkušeni zaposleni                          | Visoko usposobljeni zaposleni, strokovnjaki                             |
| Oblika zaposlitve                             | Začasno zaposleni                                              | Redni, stalno zaposleni                                                 |
| Lastništvo zaposlenih in nagrade za uspeh     | Nič ali zelo malo                                              | Zaposleni so delničarji ali solastniki                                  |
| Programi za vključevanje zaposlenih           | Jih ni                                                         | Obsežni programi, ki so močno podprti s strani višjega managementa      |
| Obojestransko zaupanje                        | Nizko                                                          | Visoko                                                                  |

*Prirejeno po Yukl (2013, str. 130).*



### 2.2.2 Ovire in nasveti pri implementaciji opolnomočenja zaposlenih

Implementacija procesa opolnomočenja v organizaciji zahteva veliko predanost, načrtovanje in delo, vendar pa imajo pridobljeni rezultati velike pozitivne učinke tako za organizacijo kot za zaposlene. Vseeno je možno identificirati vrsto ovir, ki se lahko pojavijo pri vzpostavitvi procesa opolnomočenja v organizaciji. Kot prvo oviro lahko izpostavimo strah vodje, da bo na takšen način izgubil svojo moč in avtoriteto. Prav tako je možno, da vodja ni sposoben motivacije in usposabljanja svojih sledilcev ter da prejšnji poskusi opolnomočenja niso bili uspešni. Vodja lahko enostavno ne zaupa svojim sledilcem, da bodo izpolnjevali dodeljene naloge in odgovornosti ali samostojno sprejemali odločitve. Lahko je razlog, da so vodji bolj pomembna pravila in politika delovanja kot njegovi sledilci. Pojavi se tudi strah vodje, da bi s podajanjem več informacij o organizaciji s sledilci bile razkrite poslovne skrivnosti, načrti in znanje njihovi konkurenci. Z vidika sledilcev se lahko pri procesu opolnomočenja zgodi, da sledilci ne želijo sprejeti opolnomočenja in tako postanejo izobčeni ali pa samo niso sposobni sprejemati odgovornosti (Brownell, 2000).

Dejstvo je, da se nekateri vodje ne znajo prilagoditi novim odgovornostim, ki jih prinese proces opolnomočenja. Še vedno lahko vztrajajo pri klasičnih načinih vodenja, saj se bojijo, da bodo izgubili svojo vlogo ključnega nosilca odločanja, ali pa jih skrbi, da bodo v veliki meri izgubili moč in nadzor. Vseeno pa najbolj ključni dejavniki pri ovirah v procesu izhajajo iz nezmožnosti organizacije, da bi ustrezno usposobila ljudi na vodstvenih položajih, kot tudi vse ostale zaposlene za nove vloge, ki jih pridobijo z opolnomočenjem. Zato so potrebni veliki napor in vloži za usposabljanje in izobraževanje, pri katerih je nujno nasloviti ključna vprašanja glede temeljev, na katerih sloni proces, in orodja za doseg le-tega. Možna ovira, da bi bili pri tem uspešni, pa je pomanjkanje podpore vodij. Vodje se morajo začeti obnašati kot partnerji svojim sledilcem in ne kot kritiki. Poleg svojih osnovnih nalog morajo sprejeti tudi nalogo upravljanja ne samo tehničnih virov, ampak tudi človeških. Kljub oviram, ki se pojavljajo v tem procesu, le-ta dosega pomembne rezultate. Sicer ne rešuje vseh težav organizacije oziroma vodij, vendar primeri v praksi kažejo uspeh. Implementacije procesov opolnomočenja so lahko učinkovite, ampak se razlikujejo glede na stopnjo vključenosti. Vsi imajo svoje prednosti in slabosti, saj je treba upoštevati tudi dejstvo, da nekaj, kar odgovarja nekaterim zaposlenim, ne odgovarja nujno vsem (Newstrom, 2007).

Vsak posameznik se razlikuje po tem, v kolikšni meri želi biti opolnomočen in vključen v delovne procese. Organizacije stremijo k dajanju več pooblastil zaposlenim, da bodo samostojno sprejemali odločitve in podajali predloge za potencialne izboljšave. Veliko zaposlenih je s tem zadovoljnih, saj si prizadevajo za večji pomen svojega dela. Vseeno pa obstajajo tudi takšni zaposleni, ki ne želijo večje odgovornosti pri delu, ampak imajo raje delovna mesta, ki zahtevajo manj odgovornosti in vključenosti (DuBrin, 2019).

George in Zakkariya (2018) kot možne ovire pri procesu opolnomočenja izpostavljata še zmanjševanje števila zaposlenih, pomanjkanje razumevanja pojma opolnomočenja in malomarno uporabo le-tega. Pri zmanjševanju števila zaposlenih gre za situacijo, kjer organizacije zaradi različnih razlogov, kot so slabe ekonomske razmere, uvajanje novih tehnologij in podobno, začnejo zmanjševati število zaposlenih, hkrati pa želijo ohraniti učinkovitost organizacije ali jo celo povečati z opolnomočenjem. Tako zaposleni med seboj povežejo proces opolnomočenja z zmanjševanjem števila zaposlenih, kar pusti negativne posledice. Ko organizacija začne uvajati proces opolnomočenja, to zaposleni avtomatično povežejo z zmanjševanjem zaposlenih, kar bi za njih pomenilo izgubo delovnega mesta, zato procesa opolnomočenja ne sprejmejo. Naslednjo oviro predstavlja pomanjkanje razumevanja pojma opolnomočenja s strani vodstva. Če proces ni jasno definiran in jasen, ga vodstvo ne zna pravilno implementirati in uporabiti v organizaciji. Kar se tiče malomarne uporabe opolnomočenja, se nanaša na izkoriščanje dodeljene moči s strani zaposlenih za svoje lastne interese, kar se lahko pokaže v zmanjšani kakovosti in količini opravljenega dela.

Ivancevich, Matteson in Konopaske (2014) navajajo nasvete za povečanje učinkovitosti procesa opolnomočenja, in sicer pomembno je, da vodje delegirajo svojo avtoriteto in odgovornosti. Ključnega pomena je tudi, da se vodje postavijo v vlogo partnerja svojim zaposlenim namesto v vlogo vodje. Hkrati morajo vodje podpirati svoje zaposlene tako z besedami kot dejanji in jim na takšen način pokazati, da je v redu tudi, če naredijo napako. Potrebno je, da vodje delijo informacije med svoje zaposlene in jim na takšen način omogočijo, da razumejo širši kontekst. Vodja mora zaposlenim prav tako zagotoviti možnosti za dodatna usposabljanja in izobraževanja, da bodo razvili svoje veščine za učinkovito opravljanje delovnih dolžnosti. Nazadnje se morajo vodje zavedati, da svojim zaposlenim nudijo povratne informacije o opravljenem delu, ki pa morajo biti konstruktivne. Tako bodo lahko zaposleni s pomočjo povratnih informacij izboljšali svoje delo.

Newstrom (2007) tudi identificira različne nasvete za povečevanje učinkovitosti procesa opolnomočenja, in sicer meni, naj zaposleni pri procesu opolnomočenja napredujejo od bolj preprostih nalog k bolj zahtevnim, hkrati pa jih vodje ne smejo siliti k sodelovanju, če tega ne želijo. Kot pomemben nasvet šteje dejstvo, da si morajo vodje postaviti realne cilje za vsako fazo procesa opolnomočenja ter hkrati ozavestiti filozofijo opolnomočenja. Vodje morajo vnaprej z zaposlenimi definirati mejo njihove svobode odločanja in spremljati stopnje zaznave opolnomočenja zaposlenih. Hkrati morajo vodje najti ravnovesje v procesu in zagotoviti svetovanje vodstvenim delavcem, da bodo znali pravilno uporabljati proces opolnomočenja. Nazadnje, vodje ne smejo izkoriščati opolnomočenja za svoje namene.

### 2.3 Povezava med avtentičnim vodenjem in opolnomočenjem zaposlenih

V zadnjih letih so številni avtorji prikazali pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in opolnomočenjem zaposlenih (Sahraei Beiranvand, Beiranvand, Beiranvand & Mohammadipour, 2021; Hahm, 2018; Sandhu, Dastgeer & Haq, 2019; Valsania, Moriano & Molero, 2016; Zhang, Song, Wang & Liu, 2018; Zhang, Bowersand & Mao, 2020).

Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck in Avolio (2010) trdijo, da je opolnomočenje ključno motivacijsko orodje, s podporo katerega lahko avtentični vodje vplivajo na rezultate dela svojih sledilcev. Avtentični vodja z elementoma, kot sta ponotranjena moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje informacij, sledilec nudi višjo stopnjo povratnih informacij, ki pa predstavljajo ključni element opolnomočenja. Bolj kot bodo zaposleni dojemali avtentičnost vodje, bolj se bodo pripravljali poistovetiti z njim in višji bodo zaznani občutki psihološkega opolnomočenja.

Če je zaposlenim omogočen prost dostop do informacij, virov, podpore in so zagotovljene možnosti za razvoj in učenje, to pripomore k opolnomočenju. Avtentični vodja stremi k samoodločanju sledilcev. S svojo transparentnostjo, uravnoteženim procesiranjem informacij, s svojim samozavedanjem in visokimi etičnimi načeli spodbuja občutek opolnomočenja pri zaposlenih, kar pa nadalje rezultira k večji učinkovitosti in zadovoljstvu z delom (Wong & Laschinger, 2013).

Emuwa (2013) poudarja, da so transparentni odnosi tesno povezani z opolnomočenjem. Transparentnost kot lastnost nadrejenega pripomore k zagotavljanju pravih smernic vedenja in usmeritev pri delovnih nalogah ter tako ustvarja pogoje za opolnomočene, aktivne in pripadne zaposlene. Dokazano je, da če vodje organizacij izpostavljajo transparentnost, samozavedanje in uravnoteženo procesiranje informacij, bo to povečalo pripadnost do organizacije in na takšen način bodo sledilci opolnomočeni, da bodo lahko dosegali boljše rezultate. Posledica tega se potem kaže v tem, da je organizacija pripravljena izoblikovati avtentične vodje, ki bodo dosegli, da bodo opolnomočeni zaposleni bolj produktivni in pripadni, to pa bo privedlo do nižjih stroškov, nižje fluktuacije delovne sile in večje inovativnosti.

Avtentični vodja je s svojim vedenjem sposoben pri sledilcih krepiti občutek spoštovanja in z njimi ustvarjati močno povezanost, kar privede do višje motivacije in občutka opolnomočenja sledilcev. Ko zaposleni zazna vrednost njegovega dela, ve, da je sposoben opravljati dodeljeno delo, ima nadzor nad delom in ima možnost samostojnega udejanjanja in nadziranja delovnih aktivnosti, se bo počutil notranje motiviran ter bo krepil občutek psihološkega opolnomočenja. Opolnomočen sledilec bo tako na delovnem mestu nizal nove, boljše ideje in bo lahko bolj kreativen (Mubarak & Noor, 2018).

### **3 RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN OPOLNOMOČENJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU**

V prvem delu magistrskega dela sta s pomočjo relevantne literature raziskana in opredeljena konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih. Na tej podlagi sledi drugi, empirični del, kjer je z anketnimi vprašalniki in intervjujem med zaposlenimi transportnega podjetja izvedena raziskava omenjenih konstruktov. V ta namen je v pričujočem poglavju najprej predstavljeno izbrano transportno podjetje, sledi zasnova raziskovanja z metodologijo, na podlagi katere so analizirani podatki in interpretirani rezultati. Na koncu sledijo še zaključne ugotovitve, predlogi in priporočila transportnemu podjetju na osnovi izvedene raziskave.

#### **3.1 Predstavitev transportnega podjetja**

Izbrano transportno podjetje je bilo ustanovljeno leta 1996 kot samostojno podjetje. Sedež podjetja se nahaja v Sloveniji, natančneje v Celju. Podjetje se ukvarja predvsem z izvajanjem transportnih in logističnih storitev na območju Republike Slovenije. V manjšem obsegu od leta 2000 deluje tudi na tujih trgih, in sicer v Italiji, Avstriji in na Hrvaškem. Storitve prevoza opravljajo tako za manjša kot tudi za večja podjetja, s katerimi sodelujejo že vrsto let. Nudijo tudi storitve najema vozil in svetovanje. Podjetje ima dobro bonitetno oceno in letno ustvari približno 1,5 milijona evrov prihodkov.

Podjetje ima 21 zaposlenih in tako sodi med majhna podjetja. Struktura zaposlenih v podjetju je sledeča:

- **vodja**, ki je hkrati tudi ustanovitelj podjetja;
- **računovodstvo in administracija**, kjer so zaposlene tri osebe;
- **disponentna služba**, katere delo opravljata dve osebi;
- **mehanična delavnica**, v kateri je delo razdeljeno med tri osebe;
- **poklicni vozniki**, kjer je zaposlenih ostalih dvanajst oseb.

Vizija podjetja je kontinuirana rast in povečevanje tržnega deleža z zanesljivimi storitvami prevoza blaga za uporabnike. Vrednote, na katerih temelji podjetje, so kakovost, hitrost, zanesljivost, prilagodljivost, varnost in točnost, ki so jih gradili skozi dolgoletne izkušnje.

#### **3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija**

Empirični del magistrskega dela temelji na obravnavi relevantne literature o konceptih avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih v teoretičnem delu. V multimetodološki raziskavi sta uporabljeni dve metodi, in sicer metoda anketnega vprašalnika in strukturiran intervju. Na podlagi relevantne literature sta oblikovana dva vprašalnika zaprtega tipa. Prvi vprašalnik je namenjen zaposlenim in vključuje trditve, ki

se nanašajo tako na avtentično vodenje kot tudi na opolnomočenje. Drugi vprašalnik je namenjen vodji, kjer pa se trditve nanašajo zgolj na avtentično vodenje. Intervju, ki je prav tako namenjen vodji, je sestavljen iz vprašanj, ki se navezujejo na avtentično vodenje in opolnomočenje zaposlenih. V raziskavo je vključenih vseh 21 zaposlenih. Namen raziskave je torej analizirati pridobljene podatke, ki so v nadaljevanju z metodo sinteze povezani z ugotovitvami teoretičnega dela. Na tej podlagi je ugotovljeno, ali sta v podjetju identificirana in implementirana avtentično vodenje in opolnomočenje zaposlenih. Hkrati pa me je zanimala tudi morebitna medsebojna povezava obeh konceptov zaradi oblikovanja končnih ugotovitev in priporočil podjetju pri nadaljnjem delovanju.

### 3.2.1 Cilji raziskave

Cilji raziskave temeljijo na analizi in pregledu spletne literature, znanstvenih člankov in knjižnega gradiva s področja avtentičnega vodenja, opolnomočenja zaposlenih ter na povezavi obeh konceptov. Osnovni cilj magistrskega dela je raziskati konstrukta avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih ter hkrati ugotoviti njuno povezanost na praktičnem primeru izbranega transportnega podjetja. To sem dosegel z vprašalniki in intervjujem, katerih namen je identificirati uporabo oziroma implementacijo obeh konstruktov v transportnem podjetju. Iz izvedene raziskave, tako iz teoretičnega kot tudi empiričnega dela, sledijo zaključne ugotovitve, predlogi in priporočila transportnemu podjetju za nadaljnje uspešno delovanje s pomočjo konceptov avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih.

### 3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Glede na ugotovitve iz prvega, teoretičnega dela sem postavil temeljno tezo magistrskega dela, ki predpostavlja: Koncept avtentičnega vodenja je prisoten v izbranem transportnem podjetju in je pozitivno povezan z opolnomočenjem zaposlenih tako, da avtentični vodja s svojimi pristopi in metodami spodbuja opolnomočenje zaposlenih. Za namen raziskovanja predpostavljene teze sem se oprl na ključna raziskovalna vprašanja, ki temeljijo na pridobljenem znanju iz raziskave relevantne literature v prvem delu. Vprašanja so prikazana v tabeli 5.

*Tabela 5: Ključna raziskovalna vprašanja*

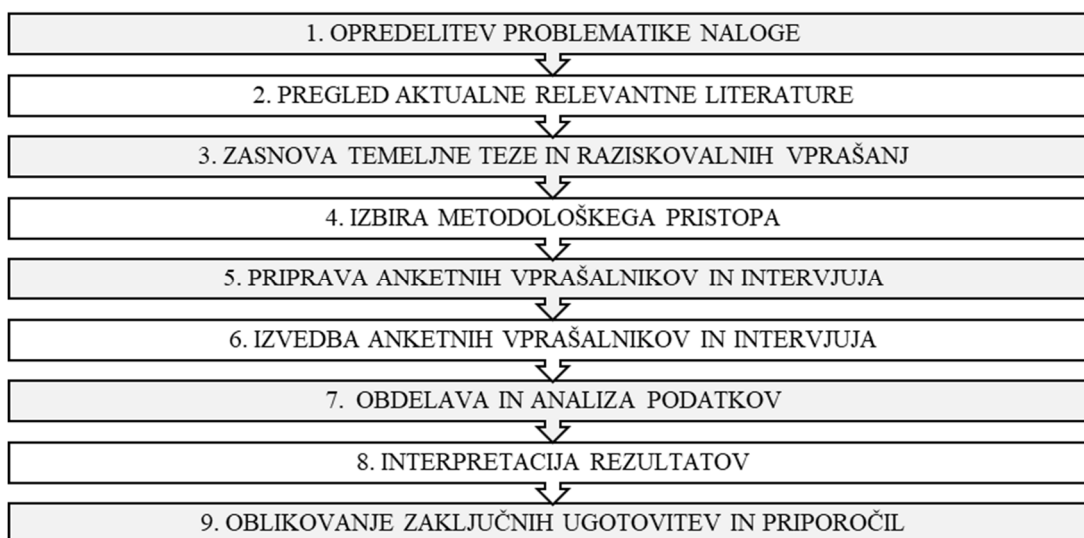
| <b>Raziskovalna vprašanja</b>                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ali je v izbranem transportnem podjetju identificiran koncept avtentičnega vodenja in do kakšne mere je razvit in uporabljen?                                   |
| 2. Kako je v izbranem transportnem podjetju identificiran koncept opolnomočenja zaposlenih in na kakšen način ga zaposleni zaznavajo pri svojem delu?              |
| 3. Ali je v izbranem transportnem podjetju moč zaznati povezavo med konceptoma avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih ter na kakšen način se le-ta kaže? |

*Vir: lastno delo.*

### 3.2.3 Metoda in načrt raziskave

Raziskava sestoji iz več metod raziskovanja, zato jo lahko poimenujemo multimetodološka raziskava. Prva metoda raziskovanja sta anketna vprašalnika zaprtega tipa z Likertovo 5-stopenjsko in 7-stopenjsko mersko lestvico izražanja stališč. Druga metoda raziskovanja pa je strukturiran intervju. Intervju in oba anketna vprašalnika temeljijo na ugotovitvah iz prvega dela magistrskega dela in na že obstoječih vprašalnikih relevantne znanstvene literature. Načrt raziskave je v nadaljevanju podrobno po posameznih korakih prikazan na sliki 8.

*Slika 8: Posamezni koraki načrta raziskave*



*Vir: lastno delo.*

### 3.2.4 Oblikovanje vprašalnikov in intervjuja

Za potrebe empiričnega dela sta oblikovana dva vprašalnika in intervju. Prvi vprašalnik je namenjen zaposlenim in se nanaša na avtentično vodenje in opolnomočenje zaposlenih. Drugi vprašalnik je namenjen vodji in je sestavljen samo iz trditev, vezanih na avtentično vodenje. Intervju je namenjen samo vodji in poleg vprašanj, vezanih na koncept avtentičnega vodenja, vključuje še vprašanja, ki se nanašajo na koncept opolnomočenja zaposlenih. Podrobnejša opredelitev vprašalnikov in intervjuja sledi v nadaljevanju.

#### 3.2.4.1 Vprašalnik za zaposlene

Vprašalnik za zaposlene se deli na tri sklope. V prvem sklopu vprašalnika so trditve, vezane na avtentično vodenje, s katerimi zaposleni ocenijo svojega vodjo, in trditve, namenjene samooceni avtentičnega sledenja zaposlenih. Drugi sklop vprašalnika je sestavljen iz trditev, vezanih na psihološko in strukturno opolnomočenje ter

opolnomočenje na splošno, kar skupaj predstavlja konstrukt opolnomočenja zaposlenih. Na koncu sledi še tretji sklop vprašalnika, namenjen pridobitvi sociodemografskih podatkov zaposlenih.

Za prvi sklop vprašalnika, vezanega na avtentično vodenje, s katerimi zaposleni ocenijo svojega vodjo, sem uporabil že obstoječe strokovno delo Neiderjeve in Schrischeima (2011). To strokovno delo vsebuje 16 trditev za ocenjevanje avtentičnosti, ki se nanašajo na štiri tematske sklope: samozavedanje, transparentni odnosi, ponotranjeni procesi obvladovanja in uravnoteženo procesiranje informacij. Pri vsaki trditvi mora anketiranec izraziti stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo na 5-stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam s trditvijo in 5 – popolnoma se strinjam s trditvijo. Trditve so prikazane v tabeli 6.

*Tabela 6: Avtentično vodenje – ocena vodje s strani zaposlenih*

| Avtentično vodenje |                                                                                                    |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                 | Vodja želi povratne informacije, da bi lahko izboljšal svoj odnos z drugimi.                       |
| 2.                 | Vodja zna točno opisati, kako drugi zaznavajo njegove zmožnosti.                                   |
| 3.                 | Vodja pokaže, da se zaveda svojih prednosti in slabosti.                                           |
| 4.                 | Vodja se jasno zaveda svojega vpliva, ki ga ima na druge.                                          |
| 5.                 | Vodja jasno pove svoje mnenje.                                                                     |
| 6.                 | Vodja prizna napake, ko se pojavijo.                                                               |
| 7.                 | Vodja odkrito deli informacije z drugimi.                                                          |
| 8.                 | Vodja je jasen pri izražanju svojih misli in idej.                                                 |
| 9.                 | Vodja je pri svojih dejanjih skladen s svojimi prepričanji.                                        |
| 10.                | Vodja svoja temeljna prepričanja uporablja tudi pri sprejemanju odločitev.                         |
| 11.                | Vodja ne podleže pritiskom, ki bi ga odvrnili od delovanja, ki je skladno z njegovimi prepričanji. |
| 12.                | Vodja pri svojih dejanjih upošteva svoja moralna načela.                                           |
| 13.                | Vodja spodbuja tudi ideje, ki mu predstavljajo izziv zaradi njegovih temeljnih prepričanj.         |
| 14.                | Vodja, preden sprejme končno odločitev, prisluhne tudi drugačnemu mnenju drugih.                   |
| 15.                | Vodja pred sprejetjem posamezne odločitve objektivno analizira relevantne podatke.                 |
| 16.                | Vodja spodbuja druge pri izražanju nasprotujočih si stališč.                                       |

*Prirejeno po Neider & Schrischeim (2011).*

V prvem sklopu vprašalnika so poleg trditev, vezanih na avtentično vodenje, s katerimi zaposleni ocenijo svojega vodjo, tudi trditve, namenjene samooceni avtentičnega sledenja zaposlenih. Tokrat sem se pri sestavi vprašalnika oprl na obstoječe strokovno delo Dimovskega in drugih (2013), ki na podlagi 17 trditev o avtentičnosti nudi vpogled v avtentično sledenje. Pri vsaki trditvi mora anketiranec ponovno izraziti stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo na 5-stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam s trditvijo in 5 – popolnoma se strinjam s trditvijo. Omenjene trditve so prikazane v tabeli 7.

*Tabela 7: Avtentično sledenje – samoocena zaposlenih*

| Avtentično sledenje |                                                                |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1.                  | Poznam svoje lastne vrednote.                                  |
| 2.                  | Imam jasno postavljene osebne cilje.                           |
| 3.                  | Vem, kaj me motivira.                                          |
| 4.                  | Sem iskren.                                                    |
| 5.                  | Se ne pretvarjam, ne igram.                                    |
| 6.                  | Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanju in stališči. |
| 7.                  | Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.                    |
| 8.                  | Enostavno se prilagam spremembam.                              |
| 9.                  | Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.     |
| 10.                 | Sem optimistična oseba.                                        |
| 11.                 | Zaupam svojim sodelavcem.                                      |
| 12.                 | Verjamem v boljšo prihodnost.                                  |
| 13.                 | Sem samozavestna oseba.                                        |
| 14.                 | Skrbim za svoj lasten razvoj.                                  |
| 15.                 | S sodelavci imam pristne odnose.                               |
| 16.                 | Upoštevam mnenja drugih.                                       |
| 17.                 | Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.                 |

*Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).*

V drugem sklopu vprašalnika so trditve, ki se nanašajo na opolnomočenje zaposlenih. Razdeljene so na psihološki in strukturni vidik opolnomočenja ter na trditve o opolnomočenju na splošno. Trditve za psihološko opolnomočenje temeljijo na delu Spreitzerja (1995). Tukaj je osem trditev, pri katerih mora anketiranec izraziti stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo na 7-stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam s trditvijo in 7 – popolnoma se strinjam s trditvijo. Trditve se nanašajo na štiri sklope, in sicer: pomen, kompetence, samoodločanje in vpliv. Trditve so prikazane v tabeli 8.

*Tabela 8: Opolnomočenje zaposlenih – psihološki vidik*

| Psihološko opolnomočenje |                                                                       |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1.                       | Delo, ki ga opravljam, je zame zelo pomembno.                         |
| 2.                       | Službene aktivnosti mi osebno veliko pomenijo.                        |
| 3.                       | Verjamem v svoje sposobnosti pri opravljanju dela.                    |
| 4.                       | Posedujem spretnosti, ki so potrebne za opravljanje dela.             |
| 5.                       | Sam se lahko odločim, kako bom opravil delo.                          |
| 6.                       | Imam precej možnosti za samostojnost in svobodo pri opravljanju dela. |
| 7.                       | Imam pomemben vpliv na dogajanje v delovnem okolju.                   |
| 8.                       | Imam precejšen nadzor nad dogajanjem v delovnem okolju.               |

*Prirejeno po Spreitzer (1995).*



Trditve za strukturni vidik opolnomočenja sem povzel na podlagi strokovnega dela avtorjev Laschinger, Finegan, Shamian in Wilk (2001). Ta del vprašalnika je sestavljen iz 12 trditev, pri katerih mora anketiranec izraziti stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo na 5-stopenjski lestvici, pri čemer pomeni 1 – sploh se ne strinjam s trditvijo in 5 – popolnoma se strinjam s trditvijo. Tudi tukaj se trditve razdelijo v različne tematske sklope: dostop do priložnosti, dostop do informacij, dostop do podpore in dostop do virov. Trditve se nahajajo v tabeli 9.

*Tabela 9: Opolnomočenje zaposlenih – strukturni vidik*

| Strukturno opolnomočenje |                                                                                        |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                       | Delo mi predstavlja izziv.                                                             |
| 2.                       | Delo, ki ga opravljam, mi daje možnost, da pridobim nove veščine in znanja.            |
| 3.                       | Imam možnost opravljati naloge, pri katerih uporabljam vse moje sposobnosti in znanja. |
| 4.                       | Imam informacije o trenutnem dogajanju v podjetju.                                     |
| 5.                       | Poznam vrednote vodstva.                                                               |
| 6.                       | Poznam cilje vodstva.                                                                  |
| 7.                       | Dobim povratne informacije o nalogah, ki jih dobro opravim.                            |
| 8.                       | Deležen sem predlogov, kako lahko še izboljšam svoje delo.                             |
| 9.                       | Za reševanje težav dobim koristne nasvete.                                             |
| 10.                      | Na voljo imam dovolj časa, da naredim potrebno papirologijo.                           |
| 11.                      | Na voljo imam dovolj časa za izpolnitev svojih delovnih nalog.                         |
| 12.                      | Na voljo imam začasno pomoč, kadar jo potrebujem.                                      |

*Prirejeno po Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk (2001).*

Dodane so še tri trditve, ki se nanašajo na splošni vidik opolnomočenja zaposlenih, od tega sta prvi dve trditvi povzeti po strokovnem delu avtorjev Laschinger, Finegan, Shamian in Wilk (2001). Zadnja trditev je oblikovana za namen prikaza povezave med konceptoma. Zaposleni ponovno na 5-stopenjski lestvici izražajo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posamezno trditvijo. Trditve so prikazane v tabeli 10.

*Tabela 10: Opolnomočenje zaposlenih – splošni vidik*

| Splošni vidik opolnomočenja |                                                                                          |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                          | Splošno gledano, mi trenutno delovno okolje omogoča, da svoje delo opravljam učinkovito. |
| 2.                          | Na splošno lahko rečem, da je moje delovno okolje naklonjeno opolnomočenju.              |
| 3.                          | Slog vodenja vpliva na moje opolnomočenje.                                               |

*Prirejeno po Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk (2001).*

Tretji sklop vprašalnika je namenjen pridobitvi relevantnih sociodemografskih podatkov, kamor sem vključil spol in starost anketiranih zaposlenih. Hkrati me je zanimala še njihova najvišja pridobljena izobrazba in koliko časa so zaposleni v podjetju.

#### 3.2.4.2 Vprašalnik za vodjo

Vprašalnik za vodjo obsega dva sklopa. Prvi sklop se nanaša na avtentično vodenje, drugi sklop pa na pridobitev sociodemografskih podatkov. Koncept opolnomočenja zaposlenih je bolj obširno razdelan v intervjuju z vodjo, kar je podrobneje opisano v nadaljevanju. Za vprašalnik, ki se nanaša na samooceno lastne avtentičnosti vodje, sem uporabil enak vprašalnik kot za zaposlene, kjer so ocenjevali avtentično vodenje svojega vodje. Namen tega je konkretna primerjava med tem, kako vodja ocenjuje lastno avtentičnost in kako njegovo avtentično vodenje ocenjujejo njegovi zaposleni. Vprašalnik temelji na strokovnem delu Neiderjeve in Schrischeima (2011) in se ocenjuje po 5-stopenjski lestvici. Vprašalnik je prikazan v tabeli 11.

*Tabela 11: Avtentično vodenje – samoocena vodje*

| Avtentično vodenje |                                                                                            |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                 | Želim si povratnih informacij, da bi lahko izboljšal svoj odnos z drugimi.                 |
| 2.                 | Točno znam opisati, kako drugi zaznavajo moje zmožnosti.                                   |
| 3.                 | Znam pokazati, da se zavedam svojih prednosti in slabosti.                                 |
| 4.                 | Jasno se zavedam svojega vpliva, ki ga imam na druge.                                      |
| 5.                 | Jasno povem svoje mnenje.                                                                  |
| 6.                 | Priznam napake, ko se pojavijo.                                                            |
| 7.                 | Odkrito delim informacije z drugimi.                                                       |
| 8.                 | Jasen sem pri izražanju svojih misli in idej.                                              |
| 9.                 | Delujem v skladu s svojimi prepričanji.                                                    |
| 10.                | Pri sprejemanju odločitev uporabljam svoja temeljna prepričanja.                           |
| 11.                | Ne podležem pritiskom, ki bi me odvrnili od delovanja, ki je skladno z mojimi prepričanji. |
| 12.                | Pri dejanjih upoštevam svoja moralna načela.                                               |
| 13.                | Spodbujam tudi ideje, ki mi predstavljajo izziv zaradi mojih temeljnih prepričanj.         |
| 14.                | Preden sprejem končno odločitev, prisluhnem tudi drugačnemu mnenju drugih.                 |
| 15.                | Preden sprejem posamezne odločitev, objektivno analiziram relevantne podatke.              |
| 16.                | Spodbujam druge pri izražanju nasprotujočih si stališč.                                    |

*Prerejeno po Neider & Schrischeim (2011).*

Enako kot pri vprašalniku za zaposlene je zadnji sklop vprašalnika namenjen pridobitvi relevantnih sociodemografskih podatkov vodje.

#### 3.2.4.3 Intervju za vodjo

Intervju z vodjo je sestavljen iz dveh delov. Zaradi podrobnejše predstave o njegovi avtentičnosti, prvi del temelji na že uporabljenem vprašalniku za samooceno zaposlenih Dimovskega in drugih (2013). Kljub temu da je vodja že z anketnim vprašalnikom povprašan o samooceni avtentičnosti po Neiderjevi in Schrischeimu (2011), je na tak način avtentičnost vodje opredeljena z dvema različnima vprašalnikoma. Drugi del se nanaša na

koncept opolnomočenja, saj le-ta ni bil vključen v vprašalnik za vodjo. Vprašanja so smiselno pripravljena na podlagi vprašalnikov za zaposlene na temo psihološkega in strukturnega opolnomočenja, ki so jih pripravili Spreitzer (1995) in Laschinger, Finegan, Shamian in Wilk (2001). To omogoča primerjavo zaznave opolnomočenja s strani zaposlenih in s strani vodje. Vprašanja za intervju so prikazana v tabeli 12.

*Tabela 12: Vprašanja za intervju z vodjo izbranega transportnega podjetja*

| <b>Avtentično vodenje in opolnomočenje zaposlenih</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                    | Kako bi opisali svoj stil oziroma način vodenja (podjetja)? Ste seznanjeni s konceptom avtentičnega vodenja? Kako si predstavljate ta koncept?                                                                                                                                                                                                                      |
| 2.                                                    | Ali bi sebe lahko opisali kot optimistično in samozavestno osebo, ki verjame v boljšo prihodnost in se zna prilagajati spremembam?                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3.                                                    | Imate jasno zastavljene osebne cilje in skrbite za svoj lasten razvoj? Veste tudi, kaj vas motivira in ste iskreni ter se ne pretvarjate? Se zavedate svojih prednosti in pomanjkljivosti in to tudi priznate? Prosim, komentirajte te lastnosti, še posebej v kontekstu vodenja.                                                                                   |
| 4.                                                    | Ali se zavedate svojih lastnih vrednot in se hkrati tudi ravnete v skladu z njimi pri svojem delu/vodenju? Ali se pri svojem delu ravnete tudi v skladu s svojimi prepričanji in stališči ter moralno-etičnimi načeli? Prosim, razložite (na konkretnem primeru) in zakaj se vam to zdi pomembno ali pa nepomembno pri vodenju svojega podjetja oziroma zaposlenih? |
| 5.                                                    | Prosim, opišite odnos z zaposlenimi. Ste v odnosu z njimi odprti, iskreni, pristni, transparentni? Se vam zdi, da vaše osebne težave vplivajo na odnos in obnašanje do sodelavcev? Ali znate zaposlenim iskreno povedati, kaj mislite, in priznate svoje napake?                                                                                                    |
| 6.                                                    | Ali zaupate zaposlenim in z njimi pogosto delite pomembne informacije o delu/ podjetju? Ali lahko rečete, da upoštevate njihova mnenja in delujete v najboljšem interesu vseh zaposlenih?                                                                                                                                                                           |
| 7.                                                    | Ali poznate koncept opolnomočenja zaposlenih? Kako si ga razlagate oziroma predstavljate?                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 8.                                                    | Ali menite, da imajo zaposleni pozitiven odnos do svojega dela, jim je delo pomembno? Lahko ocenite tudi, če pri opravljanju svojega dela verjamejo v svoje sposobnosti in če imajo spretnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela?                                                                                                                     |
| 9.                                                    | Se zaposleni lahko sami odločijo, kako bodo opravili svoje delo? Ali jih spodbujate, da so lahko samostojni in svobodni pri opravljanju svojega dela? Mislite, da zaposlenim zagotavljate občutek, da imajo tudi oni nadzor in vpliv nad dogajanjem v delovnem okolju?                                                                                              |
| 10.                                                   | Ali imajo vaši zaposleni možnost opravljati delovne naloge, pri katerih lahko uporabijo vse svoje sposobnosti in znanja? Menite, da delo, ki ga zaposleni opravljajo, daje možnost, da pridobijo nove veščine in znanja ter da jim hkrati predstavlja tudi izziv? Jim hkrati nudite tudi dovolj priložnosti za njihovo osebno rast in razvoj?                       |
| 11.                                                   | Ali mislite, da zaposleni dovolj dobro poznajo vrednote in cilje v podjetju ter razpolagajo z informacijami o trenutnem stanju v podjetju? Ali menite, da ste jim našteto jasno sporočili?                                                                                                                                                                          |
| 12.                                                   | Imajo zaposleni dovolj časa za izpolnitev delovnih nalog? Ali z vaše strani dobijo povratne informacije o nalogah, ki jih dobro opravijo, in predloge, kako lahko še izboljšajo svoje delo? V primeru težav pri delovnih nalogah jim pomagata z nasveti ali dodatno začasno pomočjo?                                                                                |
| 13.                                                   | Ali se zavzemate, da so zaposleni čim bolj vključeni v delovanje podjetja? Jih vključujete v sprejemanje pomembnih odločitev in upoštevate njihova mnenja? Lahko tudi sami sprejemajo pomembne odločitve, vi pa jim pri tem lahko zaupate?                                                                                                                          |

*Prirejeno po Dimovski in drugi (2013), Spreitzer (1995) in Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk (2001).*

#### 3.2.4.4 Izvedba in omejitve raziskave

Anketni vprašalniki so bili razdeljeni in izpolnjeni na sedežu podjetja, dne 9. 4. 2021 v časovnem okviru 10 minut. Tudi intervju z vodjo je bil izveden na sedežu podjetja, dne 12. 4. 2021 in je trajal 35 minut. Izvedbi intervjuja je sledila njegova transkripcija, ki skupaj s podatki izvedenih anketnih vprašalnikov predstavlja vir primarnih podatkov. Omejitve raziskave izhajajo iz nezmožnosti posploševanja rezultatov, ugotovitev in priporočil, saj se le-ti nanašajo samo na dotično podjetje.

### 3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

V tem delu magistrskega dela so analizirani pridobljeni podatki skupaj z interpretacijo rezultatov na podlagi izpolnjenih vprašalnikov in izvedenega intervjuja. Najprej je predstavljena struktura anketirancev, sledita še analiza in interpretacija relevantnih rezultatov, ki sta razdeljena na tri dele. Prvi del je namenjen analizi koncepta avtentičnega vodenja in vsebuje interpretacijo rezultatov vprašanj, vezanih na avtentičnost, tako s strani zaposlenih kot vodje. Drugi del vsebuje analizo koncepta opolnomočenja, kjer je vsebovana interpretacija vprašanj, vezanih na opolnomočenje, ponovno s strani zaposlenih in vodje. Nazadnje sledi še analiza morebitne povezave med obema konceptoma.

#### 3.3.1 Predstavitev strukture anketirancev

Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo vseh 21 zaposlenih, ki so vključeni v raziskavo. Za pridobitev ključnih sociodemografskih podatkov so anketiranci odgovorili na vprašanja glede spola, starosti, izobrazbe in delovne dobe v podjetju. Odgovori so v tabeli 13.

Tabela 13: Struktura anketirancev

| Sociodemografski podatki |     |      |                         |     |      |
|--------------------------|-----|------|-------------------------|-----|------|
| SPOL                     | Št. | %    | STAROST                 | Št. | %    |
| Moški                    | 18  | 85,7 | Do 30 let               | 2   | 9,5  |
|                          |     |      | 31–40 let               | 4   | 19   |
| Ženski                   | 3   | 14,3 | 41–50 let               | 6   | 28,6 |
|                          |     |      | Več kot 51 let          | 9   | 42,9 |
| IZOBRAZBA                | Št. | %    | DELOVNA DOBA V PODJETJU | Št. | %    |
| Osnovnošolska            | /   | /    | Manj kot 1 leto         | /   | /    |
| Poklicna                 | 9   | 42,9 | 1–5 let                 | 4   | 19   |
| Srednješolska            | 10  | 47,6 | 6–10 let                | 6   | 28,6 |
| Visoka ali višja šola    | 2   | 9,5  | 11–15 let               | 6   | 28,6 |
| Univerzitetna            | /   | /    | 16–20 let               | 1   | 4,8  |
| Magistrska ali višja     | /   | /    | Več kot 21 let          | 4   | 19   |

Vir: lastno delo.

V raziskavi je sodelovalo 21 zaposlenih, kjer je vključen tudi vodja podjetja. Večina zaposlenih je moškega spola, kar predstavlja 85,7 % vseh anketirancev. Največ, 42,9 %, zaposlenih sodi v starostno skupino več kot 51 let, najpogostejša dosežena stopnja

izobrazbe s 47,6 % pa je srednješolska izobrazba. Glede na delovno dobo zaposlenih v podjetju prevladujeta skupini 6–10 let in 11–15 let z 28,6 %.

### 3.3.2 Analiza koncepta avtentičnega vodenja

Pri analizi koncepta avtentičnega vodenja je najprej predstavljena samoocena avtentičnega sledenja zaposlenih, sledi ocena avtentičnega vodenja vodje s strani zaposlenih in samoocena avtentičnega vodenja vodje ter interpretacija intervjuja z vodjo na temo avtentičnega vodenja. Na tak način bo omogočena ključna primerjava med samooceno avtentičnega vodenja vodje in oceno avtentičnega vodenja vodje s strani zaposlenih.

#### 3.3.2.1 Samoocena avtentičnega sledenja zaposlenih

S tem delom vprašalnika za zaposlene sem najprej želel pridobiti vpogled v samooceno avtentičnosti, ki temelji na sedemnajstih trditvah, s katerimi je moč opredeliti, kateri elementi avtentičnosti najbolj izstopajo in kolikšna stopnja avtentičnosti je prisotna med zaposlenimi. V ta namen so najprej prikazane povprečne vrednosti posamezne trditve, za podrobnejši prikaz pa so prikazane še frekvence in deleži odgovorov za posamezno trditev.

Slika 9 prikazuje povprečne vrednosti trditev, ki so jih zaposleni izbrali, glede na stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo. Vsaka trditev se navezuje na različne elemente, ki pri zaposlenih označujejo njegovo avtentičnost oziroma odsotnost le-te.

*Slika 9: Samoocena avtentičnosti zaposlenih – povprečne vrednosti*



*Vir: lastno delo.*

Zaposleni največje strinjanje izražajo s četrto trditvijo: »Sem iskren.« Povprečna ocena znaša 4,80 in tako najbolj izstopa. V precejšnji meri se zaposleni strinjajo tudi s tem, da delujejo v kar se da dobrem interesu vseh sodelavcev ter da ravnamo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanju in stališči. Tako šesta kot sedemnajsta trditev dosejata povprečje 4,60. Še vedno precej visoko strinjanje, natančneje 4,55, se odraža pri prvi in peti trditvi. Trditvi se nanašata na zavedanje svojih lastnih vrednot in na to, da se zaposleni ne pretvarjajo ter ne igrajo. Povprečno vrednost (4,50) dosejata sedma in dvanajsta trditev. Zaposleni verjamejo v boljšo prihodnost in ravnamo v skladu z moralno etičnimi pravili.

V primerjavi s prejšnjimi trditvami se kaže rahlo nižja mera strinjanja zaposlenih (4,45) pri tretji trditvi: »Vem, kaj me motivira.« Relativno nižje strinjanje zaposleni izražajo pri šestnajsti trditvi s tem, da upoštevajo mnenja drugih (4,40). Pri drugi trditvi je povprečna vrednost strinjanja zaposlenih 4,15, kar pomeni, da vsi zaposleni nimajo čisto jasno postavljenih osebnih ciljev. Deveta trditev: »Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev,« dosega povprečno vrednost 4,10. Rezultat desete trditve kaže na to, da se imajo zaposleni s povprečjem 4,05 za optimistične osebe. Povprečna ocena 4,0 pri osmi trditvi se nanaša na precejšnje strinjanje zaposlenih s tem, da se znajo prilagajati spremembam.

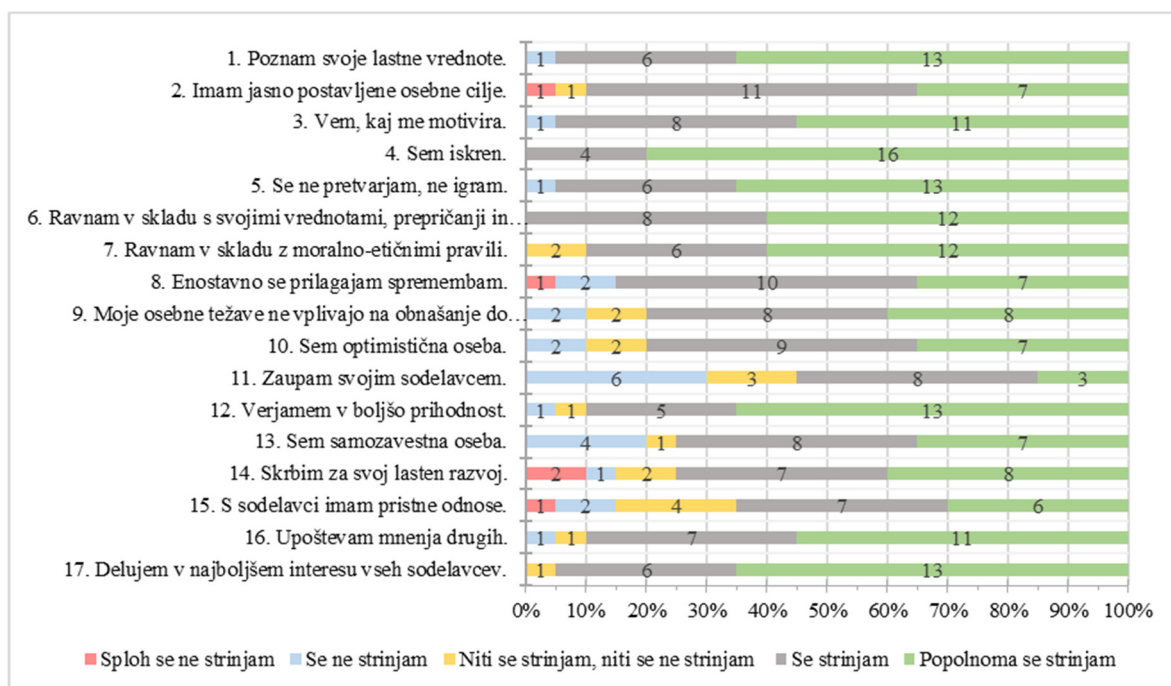
Trditve z relativno nizko povprečno vrednostjo oziroma trditve, s katerimi se zaposleni ne strinjajo v tako visoki meri, sta najprej trinajsta in štirinajsta trditev s povprečno vrednostjo 3,90. Nanašata se na samozavest posameznika in na skrb za lasten razvoj. Še nižje se nahaja petnajsta trditev: »S sodelavci imam pristne odnose,« s povprečno vrednostjo 3,75. Najmanj pa se zaposleni strinjajo z enajsto trditvijo: »Zaupam svojim sodelavcem.« Ta trditev dosega povprečno vrednost 3,40.

Kot je razvidno iz interpretacij povprečnih rezultatov trditev, nobena trditev v povprečju ne dosega izrazito visoke stopnje nestrinjanja s strani zaposlenih. Vseeno pa so identificirane štiri trditve, katerih povprečne vrednosti oziroma ocene so rahlo slabše kot pri ostalih trditvah ter pri katerih bi lahko nadalje raziskali morebitne vzroke. Te štiri trditve se nanašajo na dva elementa avtentičnosti, eden je usmerjen na posameznika kot osebnost, drugi pa na medosebne odnose s sodelavci v podjetju.

Povprečna vrednost vseh sedemnajstih trditev pa je precej visoka in znaša 4,25. Zato je na podlagi pridobljenih rezultatov moč sklepati, da zaposleni v podjetju glede na vsebovane elemente avtentičnosti skozi različne trditve posedujejo relativno visoko stopnjo avtentičnosti.

Pri tem ne gre zanemariti tudi frekvenc strinjanja ali nestrinjanja z že omenjenimi trditvami za podrobnejši prikaz samoocene avtentičnosti zaposlenih. Frekvence in pripadajoči deleži izbranih odgovorov zaposlenih so prikazani na sliki 10.

Slika 10: Samoocena avtentičnosti zaposlenih – frekvence odgovorov



Vir: lastno delo.

Zaposleni svoje strinjanje s trditvami glede lastne avtentičnosti najpogosteje ocenjujejo s (5) popolnoma se strinjam. Najvišji delež, ki ga ta ocena doseže, je 80 %, in sicer pri četrti trditvi: »Sem iskren.« Delež ocene (5) popolnoma se strinjam doseže več kot 50 % pri devetih, do 50 % pa pri osmih od skupno sedemnajstih trditvah. Najnižji delež ocene je 15 %, in sicer pri enajsti trditvi: »Zaupam svojim sodelavcem.« Druga najpogostejša ocena, ki jo zaposleni izberejo, je (4) se strinjam. Najvišji dosežen delež te ocene je 55 %, in sicer pri drugi trditvi: »Imam jasno postavljene osebne cilje.« Precej visok delež ocene je tudi pri osmi (50 %) in deseti trditvi (45 %). Pri preostalih štirinajstih trditvah se delež ocene giblje med 30 in 40 %, z izjemo četrte trditve, kjer doseže le 20 %. Oceni (4) se strinjam glede na pogostost sledi ocena (2) se ne strinjam. Le-ta najvišji delež (30 %) doseže pri enajsti trditvi: »Zaupam svojim sodelavcem.« Poleg enajste trditve visok delež (20 %) doseže tudi pri trinajsti trditvi, ki se nanaša na samozavest posameznika. Ocena (2) se ne strinjam je izbrana še pri desetih trditvah, od katerih pri štirih trditvah dosega 10 %, pri šestih pa najmanj, in sicer 5 %. Pri ostalih petih trditvah ni nikoli izbrana.

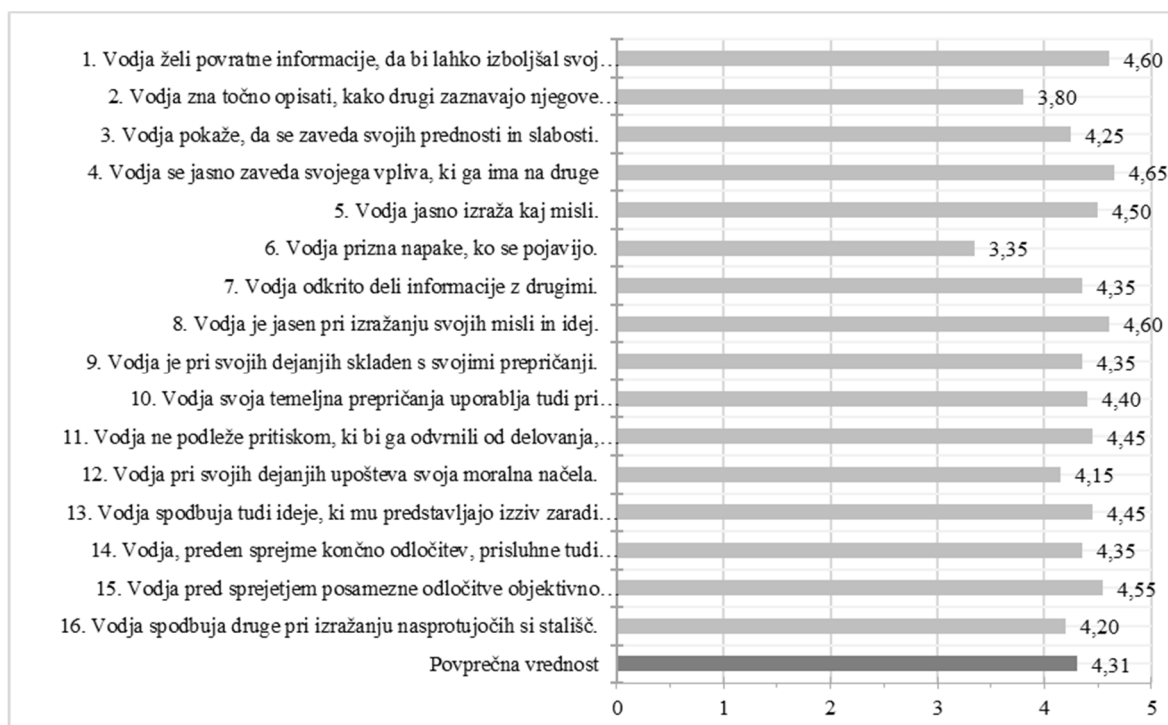
Malenkost manj pogosta je ocena (3) niti se strinjam niti se ne strinjam. Najvišjo vrednost deleža (20 %) doseže pri trditvi, ki se nanaša na pristnost odnosov s sodelavci. Med 10 in 15 % doseže pri petih trditvah, najmanj pa prav tako pri petih trditvah s 5 %. Pri preostalih trditvah pa ni nikoli izbrana. Ocena (1) sploh se ne strinjam se med zaposlenimi pojavi najmanjkrat, le pri štirih trditvah. Pri trditvi, ki se navezuje na skrb za lasten razvoj, doseže 10 %, pri trditvah, ki se nanašajo na jasno postavljene osebne cilje, prilagajanje spremembam in na odnose s sodelavci, pa doseže le 5 %.

### 3.3.2.2 Ocena avtentičnega vodenja vodje s strani zaposlenih

Zaposleni so izpolnili tudi del vprašalnika, ki se nanaša na avtentično vodenje vodje in tako nudi vpogled v oceno vodje s strani zaposlenih. Vprašalnik je sestavljen iz šestnajstih trditev, na podlagi katerih so zaposleni ocenjevali elemente avtentičnega vodenja vodje. Trditve so tukaj razdeljene v štiri tematske sklope avtentičnosti, v vsakem sklopu so po štiri trditve. Tematski sklopi so sledeči: samozavedanje, transparentni odnosi, ponotranjeni procesi obvladovanja in uravnoteženo procesiranje informacij. Rezultati vprašalnika so najprej prikazani v povprečnih vrednostih za vsako trditev, sledijo povprečne vrednosti posameznega tematskega sklopa zaradi ugotovitve, kateri tematski sklop trditev je najbolj ocenjen in kateri najslabše. Tako bo pridobljen tudi vpogled, kateri tematski sklop avtentičnosti je lahko predmet morebitnih izboljšav avtentičnega vodenja vodje. Na koncu sledijo še frekvenca in deleži ocen posamezne trditve zaradi podrobnejšega prikaza rezultatov. Hkrati je ta ocena vodje s strani zaposlenih ključnega pomena za kasnejšo primerjavo s samooceno avtentičnega vodenja vodje.

Slika 11 prikazuje povprečne vrednosti ocen zaposlenih za avtentično vodenje vodje. Vsaka trditev se navezuje na različne elemente, ki označujejo avtentičnost vodje oziroma odsotnost le-te.

*Slika 11: Ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih – povprečne vrednosti*



*Vir: lastno delo.*

Zaposleni se v najvišji meri strinjajo, da se njihov vodja jasno zaveda svojega vpliva, ki ga ima na druge. Tako četrta trditev dosega najvišjo povprečno vrednost, in sicer 4,65.



Zaposleni so enotni tudi pri oceni prve in osme trditve, saj imata obe povprečno vrednost 4,60. Nanašata pa se na to, da je vodja jasen pri izražanju svojih misli in idej ter želi povratne informacije, da bi lahko izboljšal svoj odnos z drugimi. Malo nižjo povprečno vrednost dosega petnajsta trditev (4,55), ki pravi, da vodja pred sprejemanjem odločitev objektivno analizira relevantne podatke. Še vedno relativno visoko se uvršča tudi peta trditev (4,50), za katero zaposleni menijo, da vodja jasno pove svoje mnenje.

Nižje z enako povprečno vrednostjo (4,45) zaposleni ocenjujejo enajsto in trinajsto trditev, ki se osredotočata na to, da vodja spodbuja tudi ideje, ki so mu v izziv zaradi njegovih temeljnih prepričanj, in ne podleže pritiskom, ki bi ga odvrnili od delovanja, skladnega z njegovimi prepričanji. Deseta trditev ima povprečno vrednost 4,40, za katero zaposleni ocenjujejo, da vodja upošteva svoja temeljna prepričanja pri sprejemanju odločitev. Sedma, deveta in štirinajsta trditev dosegajo povprečno vrednost (4,35), kar kaže na to, da se zaposleni v razmeroma veliki meri strinjajo, da vodja odkrito deli informacije z drugimi in ravna v skladu s svojimi prepričanji in da pred sprejetjem odločitev prisluhne tudi drugačnemu mnenju drugih.

Nekoliko manj se kaže strinjanje zaposlenih s tretjo trditvijo: »Vodja pokaže, da se zaveda svojih prednosti in slabosti.« Ta trditev dosega povprečno vrednost 4,25. Še malenkost nižje se uvršča šestnajsta trditev, ki se nanaša na spodbujanje drugih s strani vodje pri izražanju nasprotujočih si stališč, kar zaposleni ocenjujejo s povprečno vrednostjo 4,20. Sledi dvanajsta trditev, ki dosega povprečje 4,15, navezuje pa se na dejstvo, da vodja pri svojih dejanjih upošteva svoja moralna načela.

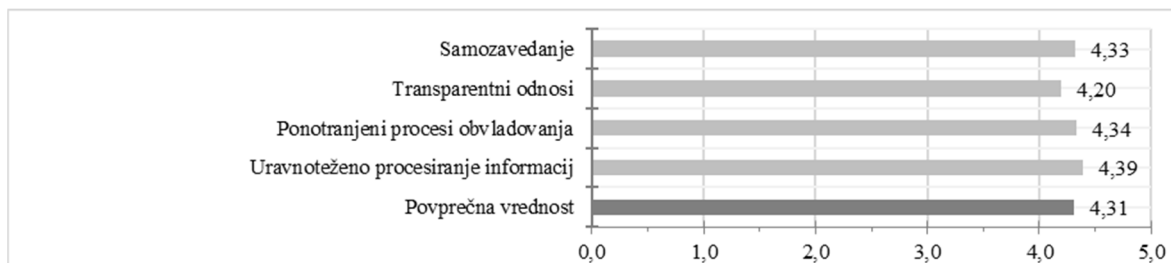
Najnižje oziroma najslabše zaposleni ocenjujejo vodjo pri tem, da zna točno opisati, kako drugi zaznavajo njegove zmožnosti, kar se pri tej drugi trditvi odraža v povprečni vrednosti 3,80. Še manj pa se zaposleni strinjajo s šesto trditvijo: »Vodja prizna napake, ko se pojavijo.« Ta trditev dosega najnižjo povprečno vrednost, in sicer 3,35.

Povprečna vrednost strinjanja z vsemi trditvami znaša 4,31. Rezultat je precej visok, zato je moč trditi, da zaznava avtentičnosti vodje s strani zaposlenih dosega precej visoko stopnjo. Kljub temu se pojavita dve, malenkost slabše ocenjeni trditvi, ki pa vseeno nista bili zelo podpovprečni, kvečjemu bi lahko rekli, da je strinjanje zaposlenih do teh dveh trditev rahlo neopredeljeno. Zato je tukaj moč izboljšave oziroma je možno z nadaljnjim raziskovanjem odkriti, zakaj je temu tako, da zaposleni menijo, da vodja ne zna točno opisati, kako drugi zaznavajo njegove zmožnosti, ter da ne zna priznati napak, ko se pojavijo.

Glede na to, da so trditve v vprašalniku razdeljene na štiri tematske sklope avtentičnosti, so na sliki 12 prikazana povprečja posameznega tematskega sklopa z namenom ugotoviti najbolj prevladujoč sklop avtentičnosti, ki ga po mnenju zaposlenih poseduje vodja. Prve štiri trditve sodijo v sklop samozavedanja, naslednje štiri pa v sklop transparentnih odnosov.

Sledi še sklop ponotranjenih procesov obvladovanja s sledečimi štirimi trditvami in še sklop uravnoteženega procesiranja informacij, kamor se uvrščajo zadnje štiri trditve.

*Slika 12: Ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih – sklopi*

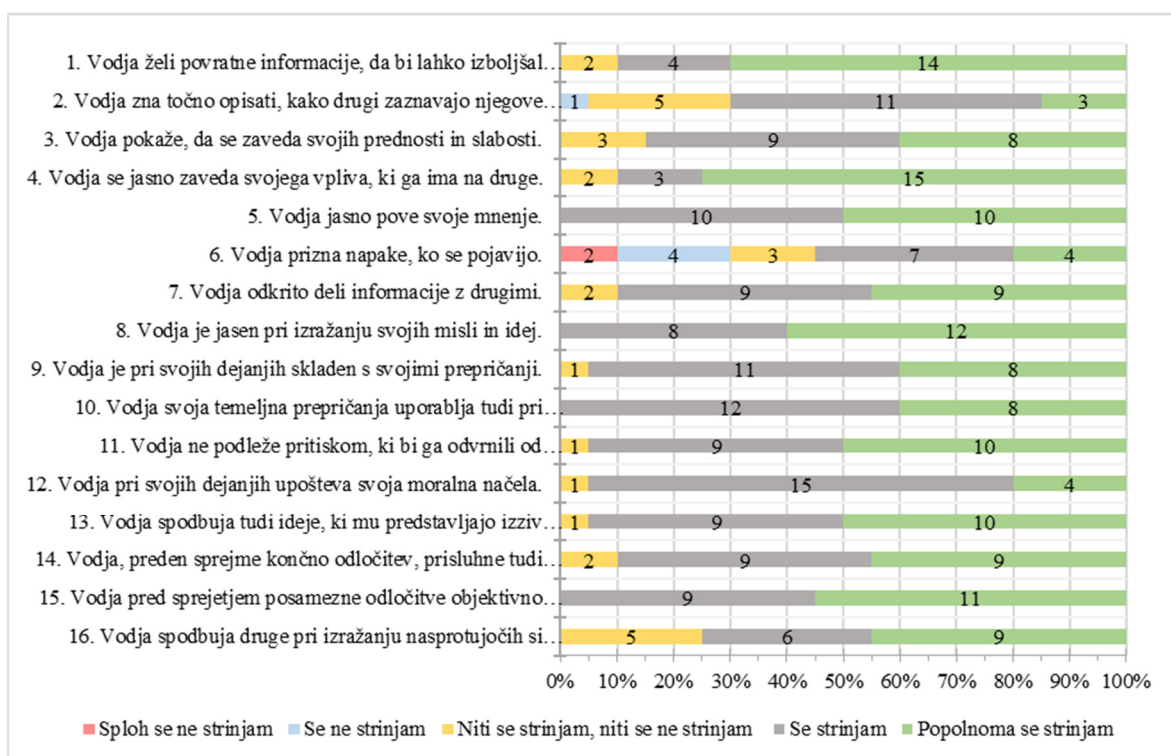


*Vir: lastno delo.*

Zaposleni se v povprečju v najvišji meri strinjajo s trditvami iz sklopa uravnoteženo procesiranje informacij, saj le-ta dosega povprečno vrednost 4,39. Rahlo nižje se uvršča sklop ponotranjeni procesi obvladovanja s 4,34, ki mu sledi sklop samozavedanja s 4,33. Relativno najslabše je ocenjen sklop transparentni odnosi, kjer je dosežena povprečna vrednost 4,20.

Nazadnje so na sliki 13 prikazani še frekvence in pripadajoči deleži strinjanja z že omenjenimi trditvami s strani zaposlenih o njihovi vodji.

*Slika 13: Ocena avtentičnosti vodje s strani zaposlenih – frekvence odgovorov*



*Vir: lastno delo.*

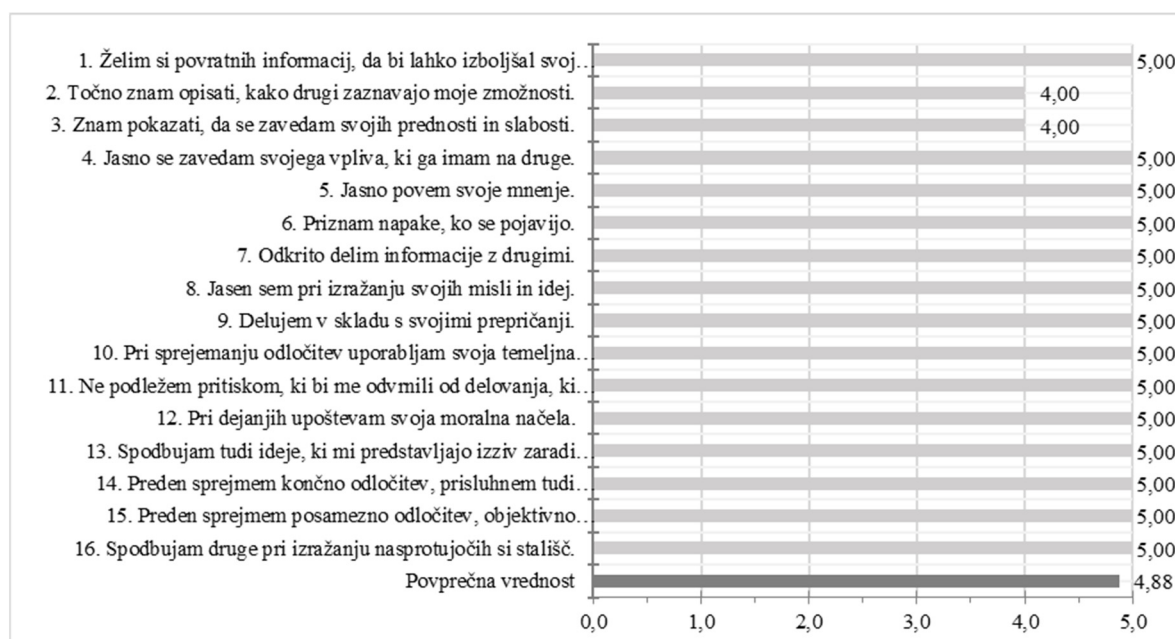
Zaposleni svoje strinjanje s trditvami glede avtentičnosti vodje v največji meri ocenjujejo s (5) popolnoma se strinjam. Pri četrti trditvi ta ocena dosega najvišji delež, in sicer 75 %, nanaša pa se na to, da se vodja jasno zaveda vpliva, ki ga ima na druge. Precej visok delež (70 %) ocena dosega tudi pri prvi trditvi, ki se navezuje na to, da vodja želi povratne informacije za izboljšanje svojega odnosa z drugimi. Drugače pa delež ocene (5) popolnoma se strinjam dosega več kot 50 % pri sedmih trditvah, do 50 % pa pri devetih trditvah od skupno šestnajstih. Najnižji delež (15 %) pa ta ocena doseže pri drugi trditvi: »Vodja zna točno opisati, kako drugi zaznavajo njegove zmožnosti.« Druga najpogostejša ocena je (4) se strinjam, kjer najvišji delež (75 %) doseže pri dvanajsti trditvi, ki pravi: »Vodja pri svojih dejanjih upošteva svoja moralna načela.« Z malo nižjim deležem, in sicer 60 %, se uvršča deseta trditev, ki temelji na tem, da vodja svoja temeljna prepričanja uporablja tudi pri sprejemanju odločitev. Za 5 % nižje kot deseta trditev se uvrščata druga in deveta trditev (55 %), ki predvidevata, da zna vodja točno opisati, kako drugi zaznavajo njegove zmožnosti, in da je pri svojih dejanjih skladen s svojimi prepričanji. Točno 50 % dosega peta trditev: »Vodja jasno pove svoje mnenje.« Sedem trditev dosega bodisi 40 ali 45 %, to so tretja, sedma, osma, enajsta, trinajsta, štirinajsta in petnajsta trditev. Med trditve z nižjim deležem sodijo tri trditve. Šesta trditev (35 %), šestnajsta trditev (30 %) in prva trditev, ki hkrati dosega tudi najnižji delež (20 %).

Glede na pogostost izbora ocene zaposlenih sledi ocena (3) niti se strinjam niti se ne strinjam. Uporabljena je pri dvanajstih od šestnajstih trditvah. Najvišji delež, 25 %, dosežeta dve trditvi, in sicer druga in šestnajsta. Druga se nanaša na to, da zna vodja opisati, kako drugi zaznavajo njegove zmožnosti, šestnajsta pa predpostavlja, da vodja spodbuja druge pri izražanju nasprotujočih si stališč. Po dve trditvi dosegata 15-odstotni delež, to sta tretja in šesta. Še dve trditvi, prva in štirinajsta, pa dosežeta 10 %. Najnižji delež te ocene, ki znaša 5 %, dosegajo štiri trditve: deveta, enajsta, dvanajsta in trinajsta. Te trditve zajemajo, da je vodja pri svojih dejanjih skladen s svojimi prepričanji, da ne podleže pritiskom, da vedno upošteva svoja moralna načela in spodbuja ideje, ki mu predstavljajo izziv zaradi njegovih temeljnih prepričanj. Ocena (2) se ne strinjam je uporabljena le pri drugi trditvi v deležu 5 % in pri šesti trditvi v deležu 20 %. Ocena (1) sploh se ne strinjam pa je uporabljena le enkrat v 10-odstotnem deležu pri šesti trditvi: »Vodja prizna napake, ko se pojavijo.«

### 3.3.2.3 *Samoocena avtentičnega vodenja vodje*

Zaradi kasnejše primerjave med zaznavo lastne avtentičnosti vodje in avtentičnosti vodje, kot jo zaznavajo zaposleni, je tudi vodja izpolnil anketni vprašalnik z šestnajstimi trditvami. Trditve v vprašalniku so enake kot pri vprašalniku, ki so ga izpolnili zaposleni o zaznavi avtentičnosti vodje. Sledi še prikaz rezultatov avtentičnosti vodje glede na vrednosti posameznega tematskega sklopa. Slika 14 prikazuje rezultate samoocene avtentičnosti vodje.

*Slika 14: Samoocena avtentičnosti vodje*

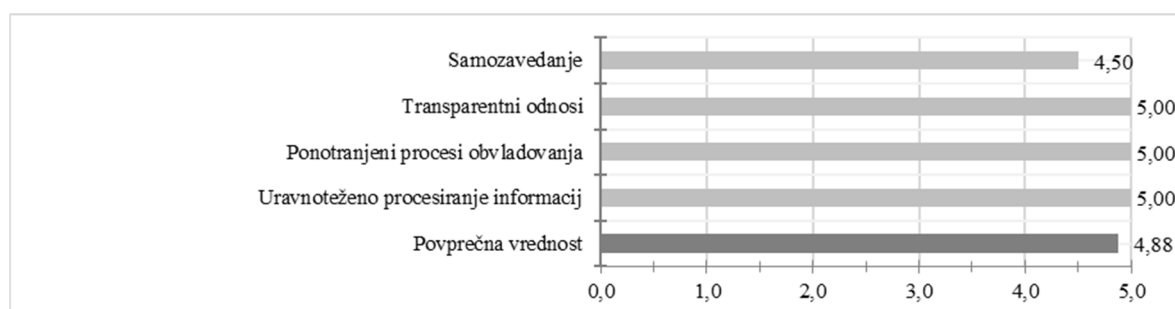


*Vir: lastno delo.*

Vodja se v najvišji meri strinja s štirinajstimi od šestnajstih trditev, ki jih ocenjuje z oceno (5) popolnoma se strinjam. Drugi in tretji trditvi pa pripisuje oceno (4) se strinjam. Ti dve trditvi se nanašata na to, ali vodja zna opisati, kako drugi zaznavajo njegove zmožnosti, in na to, če zna pokazati, da se zaveda svojih prednosti in slabosti. Tako povprečna vrednost trditev znaša 4,88, iz česar lahko razberemo, da vodja po svojem mnenju poseduje pomembne elemente avtentičnosti.

Na sliki 15 so prikazane povprečne vrednosti trditev glede na to, kam se uvrščajo glede na tematski sklop avtentičnosti.

*Slika 15: Samoocena avtentičnosti vodje – sklopi*



*Vir: lastno delo.*

Vsi sklopi dosegajo povprečno vrednost oziroma oceno (5) popolnoma se strinjam, razen sklopa samozavedanja (4,50), kamor spadata prej omenjeni trditvi, ki jih vodja ocenjuje z oceno (4) se strinjam.

### 3.3.2.4 Intervju z vodjo na temo avtentičnega vodenja

Poleg vprašalnika za vodjo o lastni avtentičnosti je z vodjo izveden tudi intervju. Zaradi preglednosti so vprašanja in odgovori intervjuja predstavljeni v tabeli 14.

*Tabela 14: Intervju z vodjo – avtentično vodenje*

| Avtentično vodenje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Kako bi opisali svoj stil oziroma način vodenja (podjetja)? Ste seznanjeni s konceptom avtentičnega vodenja? Kako si predstavljate ta koncept?                                                                                                                                                                                                                        | Pri vodenju ne uporabljam klasičnega avtoritativnega načina vodenja, zaposlenim dam vedeti, da smo med seboj enaki. Sprejemam mnenja zaposlenih in ne želim, da je vse po moje. Če ima nekdo boljšo rešitev problema, jo definitivno upoštevam. Za ta koncept prvič slišim. Predstavljam pa si ga kot nekakšno pristno vodenje, da se noben posameznik ne pretvarja v službenih odnosih.                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. Ali bi sebe lahko opisali kot optimistično in samozavestno osebo, ki verjame v boljšo prihodnost in se zna prilagajati spremembam?                                                                                                                                                                                                                                    | Da, sem zelo optimistična in samozavestna oseba, ki verjame v boljšo prihodnost. Spremembe so nenehne in menim, da se jim znam prilagajati.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. Imate jasno zastavljene osebne cilje in skrbite za svoj lasten razvoj? Veste tudi, kaj vas motivira, in ste iskreni ter se ne pretvarjate? Se zavedate svojih prednosti in pomanjkljivosti in to tudi priznate? Prosim, komentirajte te lastnosti, še posebej v kontekstu vodenja.                                                                                    | Da, trudim si postavljati čim bolj uresničljive osebne cilje ter hkrati skrbim za svoj razvoj. Če se ne razvijaš, na dolgi rok težko obstaneš. Vem tudi, kaj me motivira, in se imam za zelo iskreno osebo. Da, poskušam se zavedati svojih prednosti, saj menim, da ima to velik vpliv na zaposlene. Trudim se čim bolj zavedati tudi svojih slabosti, saj lahko negativno vplivajo na zaposlene.                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4. Ali se zavedate svojih lastnih vrednot in se hkrati tudi ravirate v skladu z njimi pri svojem delu/vodenju? Ali se pri svojem delu ravirate tudi v skladu s svojimi prepričanji in stališči ter moralno-etičnimi načeli? Prosim, razložite (na konkretnem primeru) in zakaj se vam to zdi pomembno ali pa nepomembno pri vodenju svojega podjetja oziroma zaposlenih? | Da, se jih zavedam in ravnam v skladu z njimi. Če skleneš nek dogovor, se ga moraš držati, pa tudi če je samo ustni. Na primer, pri dogovorih za plačo, dopust, regres. Res poskušam biti strikten pri dogovorih ter spoštljiv in etičen. Tudi točnost mi predstavlja veliko vrednoto, saj menim, da so to zelo pomembni faktorji pri vodenju in vzdrževanju korektnih odnosov z zaposlenimi.                                                                                                                                                                                                                                           |
| 5. Prosim, opišite odnos z zaposlenimi. Ste v odnosu z njimi odprti, iskreni, pristni, transparentni? Se vam zdi, da vaše osebne težave vplivajo na odnos in obnašanje do sodelavcev? Ali znate zaposlenim iskreno povedati, kaj mislite, in priznate svoje napake?                                                                                                      | Pri nas smo vsi sodelavci ter med seboj enaki in enakopravni. Ne želim, da me zaposleni jemljejo kot šefa. Da, v odnosu z njimi se trudim biti iskren, čim bolj odprt in pristen ter transparenten, vseeno pa mora obstajati neka meja. Težko odgovorim na vprašanje, če moje težave vplivajo na odnos in obnašanje do zaposlenih. Poskušam, da na njih ne izvajam pritiskov, če sem slabe volje. Da, vedno povem, če naredim napako, in se znam opravičiti, kar lahko tudi sami povejo. Vsi imamo možnost izraziti svoja mnenja in se o tem odkrito pogovoriti. Seveda pa je logično, da nastajajo neka nesoglasja, ki pa so rešljiva. |
| 6. Ali zaupate zaposlenim in z njimi pogosto delite pomembne informacije o delu/podjetju? Ali lahko rečete, da upoštevate njihova mnenja in delujete v najboljšem interesu vseh zaposlenih?                                                                                                                                                                              | Da, seveda delim informacije z njimi. Vsak mesec dobijo povratne informacije o opravljenem delu, izvedenem prometu ter morebitnih popravkih in izboljšavah. Tudi zaupam zaposlenim, saj menim, da je to ključnega pomena, drugače sploh ni možno opravljati dela, saj bi moral vse vedno preverjati za njimi in brez tega zaupanja ne bi uspešno poslovali vsa ta leta. Da, upoštevam njihova mnenja in definitivno delujem v interesu vseh. Bolj kot bomo uspešni, več bomo zaslužili in naredili.                                                                                                                                     |

*Vir: lastno delo.*

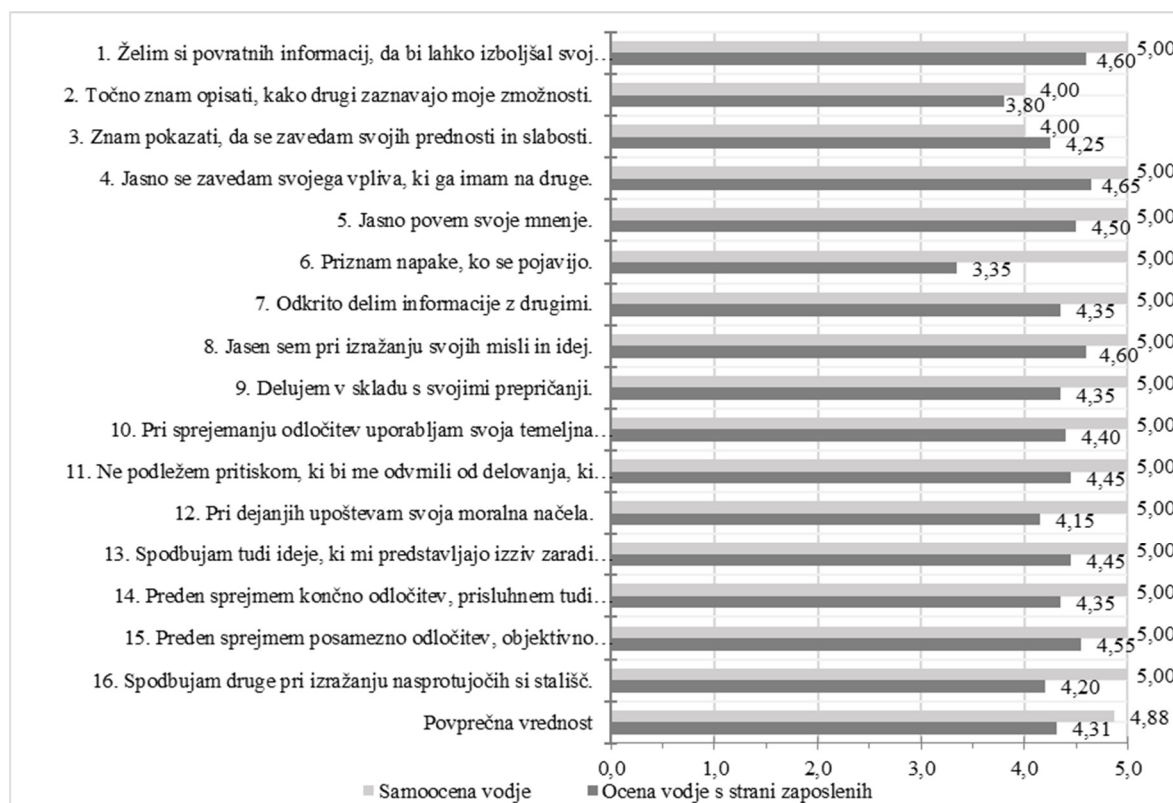
Glede na odgovore vodje je razvidno, da vodja sicer ne pozna pojma avtentičnega vodenja, kljub temu pa je seznanjen s posameznimi elementi, ki ta pojem označujejo. Poleg seznanjenosti z bistvenimi elementi avtentičnega vodenja je razvidno, da te elemente uporablja ali poskuša uporabljati in se jih držati pri svojem vodenju podjetja in zaposlenih. Na podlagi izvedenega intervjuja lahko še dodatno podkrepim, da vodja izkazuje precej visoko stopnjo avtentičnosti, kljub temu da se tega ne zaveda.

### 3.3.2.5 Primerjava med samooceno avtentičnega vodenja vodje in oceno avtentičnega vodenja vodje s strani zaposlenih

Na osnovi rezultatov, pridobljenih s strani zaposlenih in vodje na temo avtentičnosti s pomočjo vprašalnikov, je v nadaljevanju prikazana primerjava med samooceno avtentičnosti vodje in oceno, ki so mu jo dodelili zaposleni. Najprej so predstavljene vrednosti trditev s strani zaposlenih in vodje. Sledijo še vrednosti, prikazane v tematskih sklopih, in nazadnje so s pomočjo intervjuja z vodjo na temo avtentičnosti rezultati primerjave vprašalnikov še dodatno podkrepjeni. Na ta način je pridobljena širša slika avtentičnosti, s pomočjo katere so postavljene ključne ugotovitve iz tega dela raziskave.

Na sliki 16 so prikazane povprečne ocene zaznane avtentičnosti vodje s strani zaposlenih in samozaznana avtentičnost vodje.

*Slika 16: Samoocena avtentičnosti vodje in ocena vodje s strani zaposlenih*



*Vir: lastno delo.*

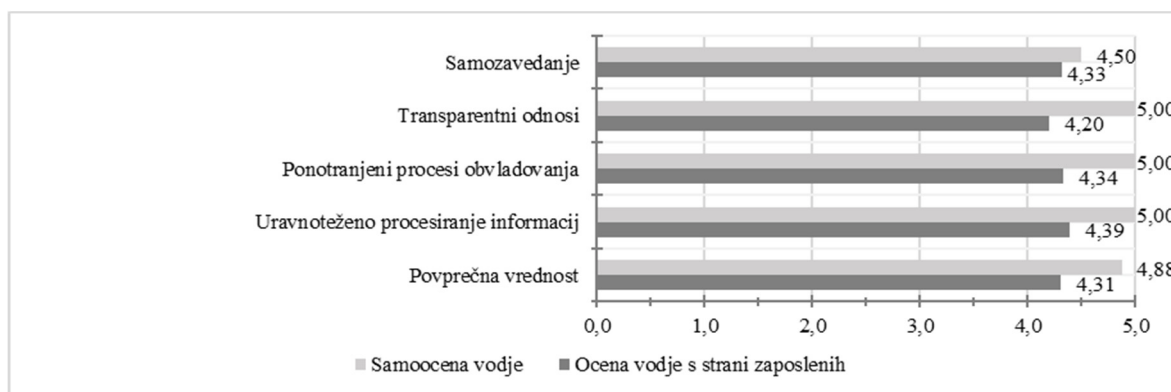
Vodja si pri vseh trditvah razen ene dodeljuje višje ocene, kot mu jih dodeljujejo njegovi zaposleni. Tako v povprečju ocene vodje in ocene zaposlenih odstopajo za 0,56 točke. Najvišje odstopanje (1,65) se kaže pri šesti trditvi: »Priznam napake, ko se pojavijo.« Vodja si tukaj dodeljuje najvišjo oceno, medtem ko ga zaposleni ocenjujejo s povprečno oceno 3,35. Drugo najvišje odstopanje med zaznavo zaposlenih in samozaznavo vodje je pri dvanajsti trditvi, ki se nanaša na upoštevanje moralnih načel pri dejanjih. Odstopanje znaša 0,85 točke, saj se vodja ocenjuje z najvišjo možno oceno, zaposleni pa ga v povprečju ocenjujejo z vrednostjo 4,15. Še vedno dokaj visoko odstopanje, natančneje 0,80 točke, se kaže pri šestnajsti trditvi. Ta trditev se nanaša na spodbujanje drugih pri izražanju nasprotujočih si stališč, kjer se vodja ocenjuje s 5, zaposleni pa ga ocenjujejo s povprečno oceno 4,20.

Nižje v razponu odstopanja se med 0,65 točke do 0,55 točke nahaja sledečih šest trditev: sedma, deveta, štirinajsta, deseta, enajsta in trinajsta trditev. V razponu med 0,50 točke do 0,40 točke pa so peta, petnajsta, prva in osma trditev.

Tri trditve, ki dosegajo najmanjše odstopanje, so: četrta, tretja in druga. Četrta trditev ima odstopanje 0,35 točke in se glasi: »Jasno se zavedam svojega vpliva, ki ga imam na druge.« Tukaj zaposleni ocenjujejo vodjo s povprečno vrednostjo 4,65, kar je tudi najbolje ocenjena trditev s strani zaposlenih. Vodja pa si dodeljuje najvišjo oceno, 5. Pri tretji trditvi, ki se nanaša na zavedanje lastnih prednosti in slabosti, zaposleni ocenjujejo vodjo s povprečno oceno 4,25, vodja pa se ocenjuje z oceno 4. Tako odstopanje znaša 0,25 in predstavlja edino trditev, kjer si vodja dodeljuje slabšo oceno, kot mu jo v povprečju dodeljujejo njegovi zaposleni. Najmanjše odstopanje (0,20) se kaže pri drugi trditvi: »Točno znam opisati, kako drugi zaznavajo moje zmožnosti.« Vodja se ocenjuje z oceno 4, zaposleni pa mu dodeljujejo povprečno oceno 3,8.

Slika 17 prikazuje še povprečne ocene zaznane avtentičnosti vodje s strani zaposlenih in samozaznane avtentičnosti vodje po tematskih sklopih z namenom nazornejše ponazoritve odstopanj.

*Slika 17: Samoocena avtentičnosti vodje in ocena vodje s strani zaposlenih – sklopi*



*Vir: lastno delo.*

Najvišje odstopanje med samozaznavo avtentičnosti vodje in zaznavo s strani zaposlenih se kaže v sklopu transparentni odnosi. Odstopanje znaša 0,80 točke, ker se vodja v povprečju ocenjuje s 5, medtem ko mu zaposleni dodeljujejo povprečno vrednost 4,20. Na drugem mestu z 0,66 točke odstopanja se nahaja sklop ponotranjeni procesi obvladovanja. Tukaj je povprečna vrednost vodje 5, zaposlenih pa 4,34. Sledi sklop uravnoteženo procesiranje informacij z 0,61 točke odstopanja. Zaposleni tukaj vodji podeljujejo povprečno oceno 4,39, vrednost vodje pa je 5. Najmanjše odstopanje, trditve dosegajo v sklopu samozavedanja z 0,17 točke odstopanja. Vodja ima povprečno vrednost 4,5, zaposleni pa 4,33.

Poleg vprašalnikov avtentičnosti je za primerjavo med samooceno avtentičnosti vodje in oceno avtentičnosti vodje s strani zaposlenih pomemben tudi izveden intervju z vodjo, saj sem z intervjujem še podkrepil rezultate njegovega vprašalnika avtentičnosti in tako z dvema različnima vprašalnikoma potrdil njegovo visoko stopnjo avtentičnosti. Vseeno pa se kaže rahla diskrepanca med tem, kako vodja vidi samega sebe in kako ga vidijo njegovi zaposleni. Kot je razvidno iz interpretacij rezultatov, se je vodja ocenil boljše, kot so ga ocenili njegovi zaposleni. Kljub temu pa so ga zaposleni glede na vprašalnik še vedno ocenili kot avtentičnega vodjo.

### 3.3.3 Analiza koncepta opolnomočenja zaposlenih

V drugem delu raziskave so predstavljeni rezultati drugega proučevanega koncepta opolnomočenja zaposlenih. Najprej so predstavljeni rezultati vprašalnikov samoocene psihološkega opolnomočenja, strukturnega opolnomočenja in opolnomočenja zaposlenih na splošno. Sledi interpretacija intervjuja z vodjo na temo psihološkega in strukturnega opolnomočenja. Drugače pa so vprašanja v intervjuju v veliki večini sestavljena iz vprašalnikov, ki so jih reševali zaposleni. Razlog je kasnejša primerjava med samozaznano opolnomočenostjo zaposlenih in zaznavo opolnomočenosti zaposlenih s strani vodje.

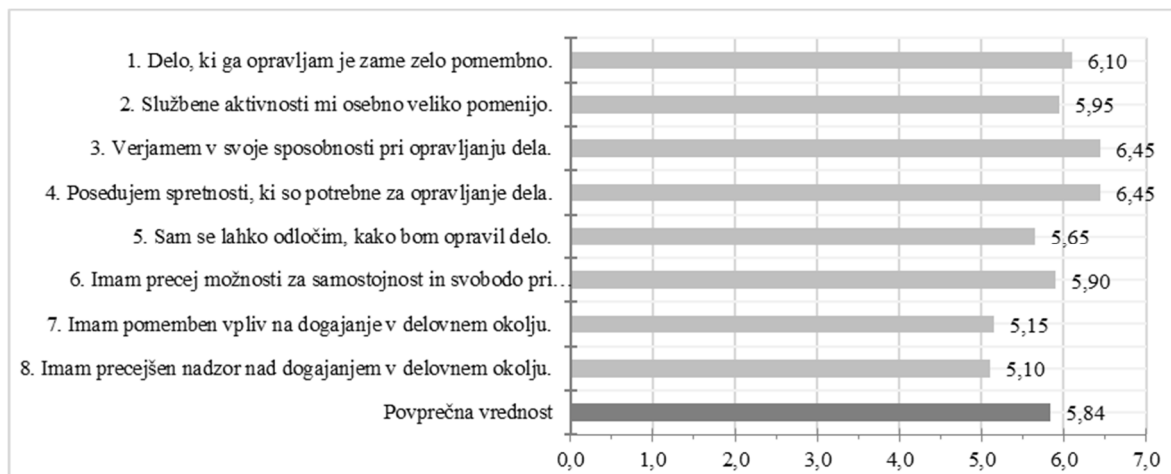
#### 3.3.3.1 Samoocena psihološkega opolnomočenja zaposlenih

Del vprašalnika za zaposlene se navezuje na psihološko opolnomočenje, katerega namen je opredelitev psihološke opolnomočenosti med zaposlenimi. Vprašalnik je sestavljen iz osmih trditev, nadalje pa so te trditve razdeljene še na štiri tematske sklope. Tematski sklopi so: pomen dela, kompetence, samoodločanje in vpliv na delo. V nadaljevanju so najprej prikazane povprečne vrednosti posamezne trditve, sledijo povprečne vrednosti posameznega tematskega sklopa, zaradi ugotovitve, kateri sklop trditev je najbolj ocenjen in kateri najslabše. Tako bo pridobljen tudi vpogled, kateri sklop psihološkega opolnomočenja najbolj izstopa. Na koncu sledijo še frekvence in deleži ocen posamezne trditve zaradi podrobnejšega prikaza rezultatov.



Slika 18 prikazuje povprečne vrednosti strinjanja oziroma nestrinjanja zaposlenih z osmimi trditvami, vezanimi na psihološko opolnomočenje.

*Slika 18: Psihološko opolnomočenje zaposlenih – povprečne vrednosti*



*Vir: lastno delo.*

Zaposleni se v najvišji meri strinjajo s tretjo in četrto trditvijo, saj obe dosežeta povprečno vrednost 6,45. Tretja trditev se nanaša na vero v posameznikove sposobnosti pri opravljanju dela, četrta trditev pa se osredotoča na posedovanje potrebnih spretnosti za opravljanje dela. V precejšnji meri se zaposleni strinjajo tudi s tem, da je delo, ki ga opravljajo za njih, pomembno. Gre za prvo trditev, ki dosega povprečno vrednost 6,10. Še vedno dokaj visoko povprečno vrednost (5,95) dosega druga trditev: »Službene aktivnosti mi osebno veliko pomenijo.« Šesta trditev se nanaša na možnosti za samostojnost in svobodo pri opravljanju dela ter dosega povprečno vrednost 5,90.

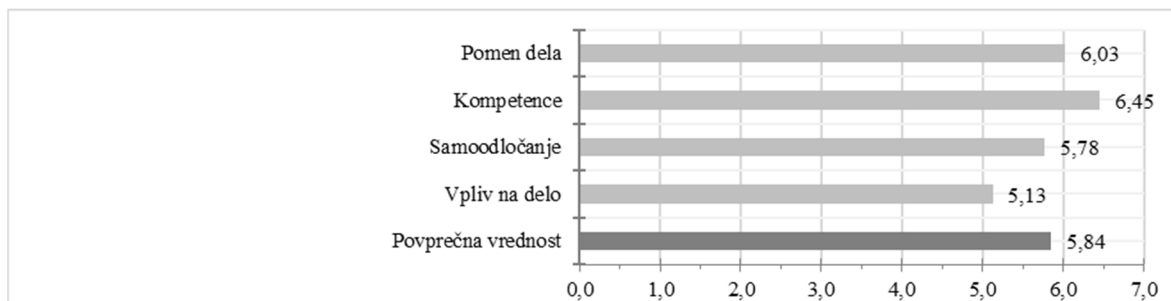
Rezultat pete trditve kaže na to, da zaposleni z doseženo povprečno vrednostjo 5,65 menijo, da se lahko sami odločajo, kako bodo opravljali delo. Relativno nižje zaposleni izražajo svoje strinjanje s sedmo in osmo trditvijo. Sedma trditev se nanaša na pomembnost vpliva pri dogajanju v delovnem okolju in dosega povprečno vrednost 5,15. Osmo trditev dosega povprečno vrednost 5,10: »Imam precejšen nadzor nad dogajanjem v delovnem okolju.«

Interpretacije povprečnega strinjanja zaposlenih s trditvami kažejo, da nobena trditev ne dosega zelo visoke stopnje nestrinjanja. Samo dve trditvi od osmih dosežeta relativno nižji povprečni vrednosti, kar pa vseeno ni zaskrbljujoč rezultat. Skupna povprečna vrednost trditev znaša 5,84 in je precej visoka, zato lahko sklepam, da je med zaposlenimi v podjetju zaznan koncept psihološkega opolnomočenja.

Hkrati so me zanimale tudi povprečne vrednosti trditev glede na tematske sklope psihološkega opolnomočenja. Prvi dve trditvi sodita v sklop pomena dela, naslednji dve v sklop kompetenc, sledeči dve v sklop samoodločanja in zadnji dve v tematski sklop vpliva

na delo. Povprečne vrednosti trditev, ki so jih ocenili zaposleni glede na sklope psihološkega opolnomočenja, so prikazane na sliki 19.

*Slika 19: Psihološko opolnomočenje zaposlenih – sklopi*

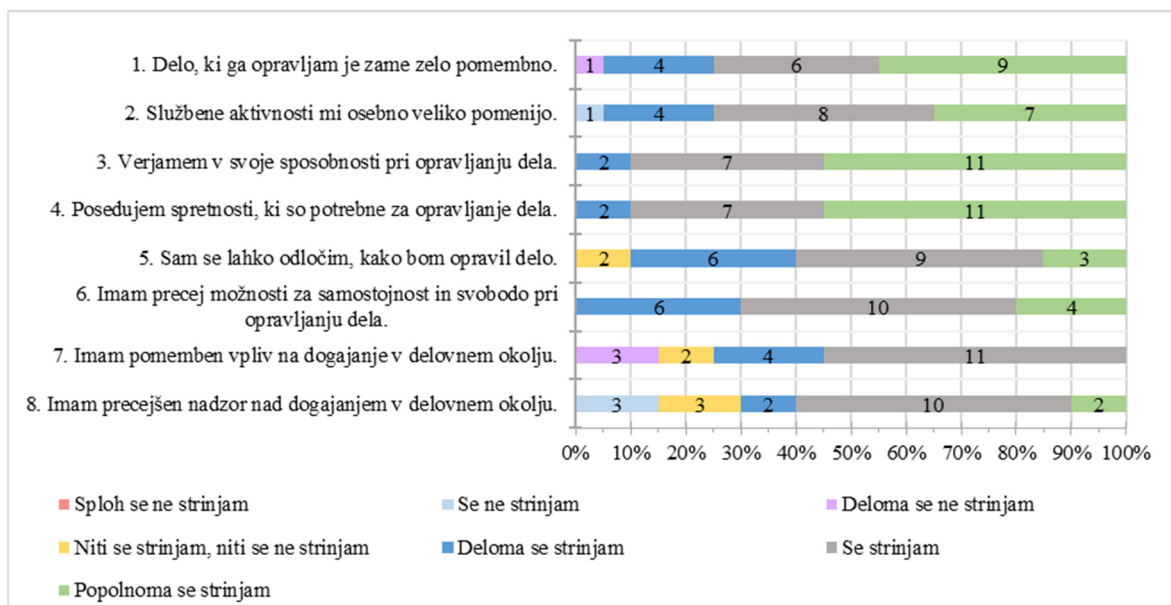


*Vir: lastno delo.*

Najvišje povprečje dosega sklop kompetence z vrednostjo 6,45, kamor sodita tretja in četrta trditev. Rahlo nižje zaposleni v povprečju ocenjujejo prvo in drugo trditev, ki sodita v sklop pomen dela, ki dosega povprečno vrednost 6,03. Sledi sklop samoodločanje s povprečno vrednostjo 5,78, katerega sestavljata peta in šesta trditev. Relativno najslabše (5,13) sta v povprečju ocenjeni trditvi sedem in osem in tako na zadnje mesto uvrščata sklop vpliv na delo.

Nazadnje so na sliki 20 prikazane še frekvenca in pripadajoči deleži strinjanja oziroma nestrinjanja zaposlenih z že omenjenimi trditvami, ki se navezujejo na psihološko opolnomočenje.

*Slika 20: Psihološko opolnomočenje zaposlenih – frekvenca odgovorov*



*Vir: lastno delo.*

Zaposleni svoje strinjanje s trditvami glede psihološkega opolnomočenja najbolj pogosto ocenjujejo s (6) se strinjam. Najvišji delež, ki ga ta ocena dosega, je 55 % pri sedmi trditvi: »Imam pomemben vpliv na dogajanje v delovnem okolju.« Dve trditvi dosejata enak delež, 50 %. Ti dve trditvi, šesta in osma, se nanašata na možnosti za samostojnost in svobodo pri delu ter na nadzor nad dogajanjem v delovnem okolju. Preostalih pet trditev dosega manj kot 50 %. Peta trditev s 45 % se nanaša na posameznikovo odločitev, kako bo opravil svoje delo. S 40 % se druga trditev glasi: »Službene aktivnosti mi osebno veliko pomenijo.« Tudi tretja in četrta trditev dosejata enak, in sicer 35-odstotni delež. Trditvi se navezujeta na vero v svoje sposobnosti pri opravljanju dela in posedovanje spretnosti, ki so potrebne za opravljanje dela. Najnižji delež, ki ga ta ocena dosega, je 30 % pri prvi trditvi, ki se osredotoča na pomembnost posameznikovega opravljenega dela. Druga najpogostejša ocena, ki jo zaposleni uporabijo, je (7) popolnoma se strinjam. Najvišji delež ta ocena dosega pri tretji in četrti trditvi, in sicer 55 %. Nižje se uvršča prva trditev s 45 %. Z izjemo sedme trditve, ki ni nikoli uporabljena pri tej oceni, preostale štiri trditve dosega delež v razponu med 10 in 35 %. Druga trditev dosega 35 %, šesta 20 % in peta trditev 15 %. Najnižji delež dosega osma trditev z 10 %. Glede na pogostost izbora ocene sledi ocena (5) deloma se strinjam, ki pri nobeni trditvi ne dosega več kot 30 %, kar je tudi najvišji delež, ki ga dosega peta in šesta trditev. Sledijo prva, druga in sedma trditev z 20-odstotnim deležem, ter tretja, četrta in osma trditev, ki dosega najnižji delež, 10 %.

Ocena (4) niti se strinjam niti se ne strinjam je uporabljena pri treh trditvah od osmih, katerih deleži se gibajo med 10 in 15 %. Najvišji delež (15 %) dosega osma trditev, peta in sedma trditev pa dosega 10 %. To kaže na precej nizko stopnjo neopredeljenosti zaposlenih, saj to oceno uporabijo le pri treh trditvah.

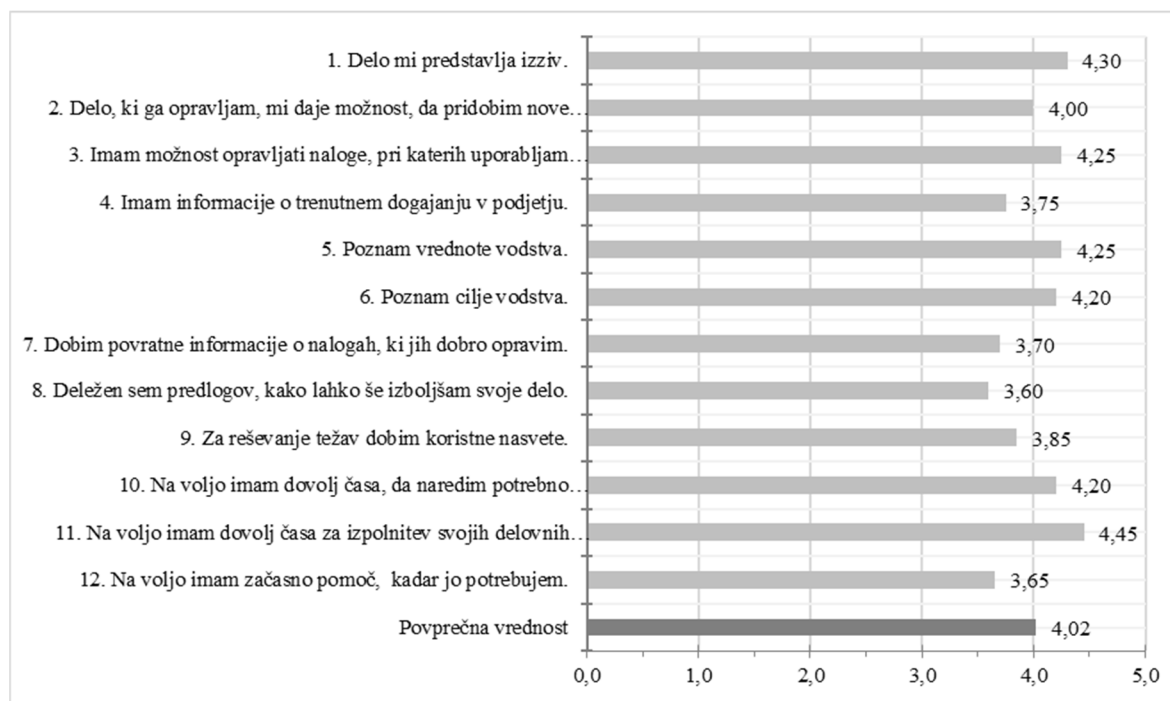
Glede na pogostost uporabljenih ocen sledita še ocena (3) deloma se ne strinjam in (2) se ne strinjam. Obe pa jo prejmeta pri le dveh trditvah. Pri oceni 3 je to sedma trditev s 15 % in prva trditev z le 5 %. Pri oceni 2 pa se le-ta pojavi pri trditvi osem s 15 % in trditev dve z le 5 %. Za oceno (1) sploh se ne strinjam, se ne opredeljuje nihče izmed anketiranih za nobeno trditev.

### *3.3.3.2 Samoocena strukturnega opolnomočenja zaposlenih*

Zaposleni so izpolnili tudi vprašalnik strukturnega opolnomočenja, ki obsega dvanajst trditev. Nadalje se teh dvanajst trditev deli na štiri tematske sklope strukturnega opolnomočenja, in sicer: dostop do priložnosti, dostop do informacij, dostop do virov in dostop do podpore. V nadaljevanju so najprej prikazane povprečne vrednosti posamezne trditve, sledijo povprečne vrednosti posameznega tematskega sklopa, zaradi ugotovitve, kateri sklop trditev je najbolj ocenjen in kateri najslabše. Tako bo pridobljen tudi vpogled, kateri sklop strukturnega opolnomočenja najbolj izstopa. Na koncu sledijo še frekvence in deleži ocen posamezne trditve zaradi podrobnejšega prikaza rezultatov.

Slika 21 prikazuje povprečne vrednosti strinjanja zaposlenih z dvanajstimi trditvami, vezanimi na strukturno opolnomočenje. Vsaka trditev se navezuje na različne elemente, ki označujejo prisotnost oziroma odsotnost strukturnega opolnomočenja med zaposlenih.

*Slika 21: Strukturno opolnomočenje zaposlenih – povprečne vrednosti*



*Vir: lastno delo.*

Zaposleni se v najvišji meri strinjajo z enajsto trditvijo, ki se nanaša na dovolj časa za izpolnitev delovnih nalog in dosega povprečno vrednost 4,45. V precej visoki meri se zaposleni strinjajo tudi s prvo trditvijo, ki dosega povprečno vrednost 4,30 in se glasi: »Delo mi predstavlja izziv.« Povprečno vrednost 4,25 dosežeta tretja in peta trditev, ki se osredotočata na opravljanje nalog, pri katerih lahko zaposleni uporabljajo vse svoje sposobnosti, in na poznavanje vrednot vodstva. Enako povprečno vrednost 4,20 dosežeta tudi šesta in deseta trditev. Nanašata se na poznavanje ciljev vodstva in na potreben čas za opravljanje potrebne papirologije. V veliki meri se zaposleni strinjajo tudi z drugo trditvijo, ki dosega povprečno vrednost 4. Ta trditev se glasi: »Delo, ki ga opravljam, mi daje možnost, da pridobim nove veščine in znanja.«

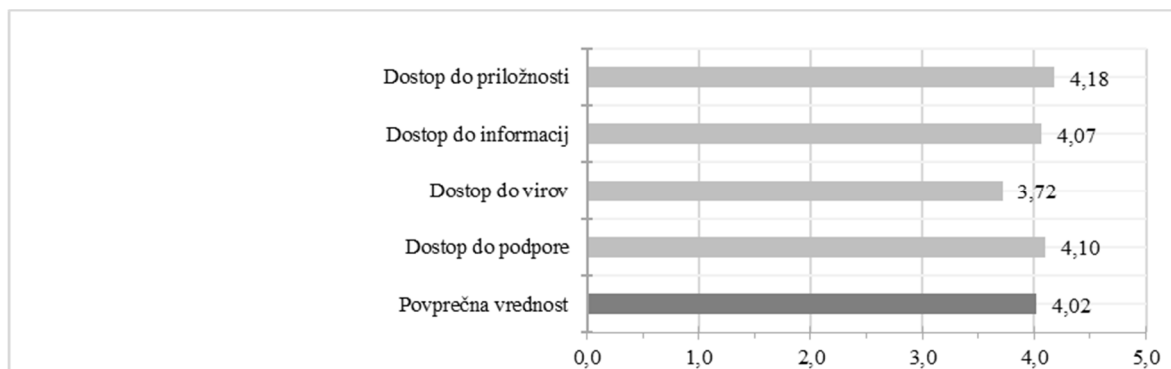
Relativno nižja stopnja strinjanja zaposlenih se kaže pri preostalih šestih trditvah, ki se odraža v razponu povprečnih vrednosti med 3,60 in 3,85. Slednjo povprečno vrednost dosega deveta trditev, ki pravi: »Za reševanje težav dobim koristne nasvete.« Sledi četrta trditev s povprečno vrednostjo 3,75 in se navezuje na informiranost o dogajanju v podjetju. S povprečno vrednostjo 3,70 pa se sedma trditev nanaša na prejemanje povratnih informacij o dobro opravljenih nalogah. Dvanajsta trditev dosega malenkost nižjo povprečno vrednost, in sicer 3,65. Ta trditev preverja, ali imajo zaposleni dostop do

dodatne pomoči, kadar jo potrebujejo. Najnižjo povprečno vrednost (3,60) dosega osma trditev, ki se navezuje na prejemanje predlogov s strani vodstva za izboljšanje dela zaposlenih.

Skupna povprečna vrednost vseh trditev je relativno visoka, saj znaša 4,02. Tako je moč sklepati, da je v podjetju med zaposlenimi prisotna precej visoka stopnja strukturnega opolnomočenja. Nobena trditev ne dosega izrazito visoke stopnje nestrinjanja, saj se povprečne vrednosti gibajo med 3,60 in 4,45.

Z namenom ugotoviti, kateri tematski sklop strukturnega opolnomočenja najbolj izstopa, so v nadaljevanju na sliki 22 prikazane povprečne vrednosti po tematskih sklopih. Prve tri trditve sodijo v sklop dostop do priložnosti, sledeče tri v sklop dostop do informacij, nato sledi sklop dostop do virov s sledečimi tremi trditvami. Zadnje tri trditve pa sodijo v sklop dostop do podpore.

*Slika 22: Strukturno opolnomočenje zaposlenih – sklopi*



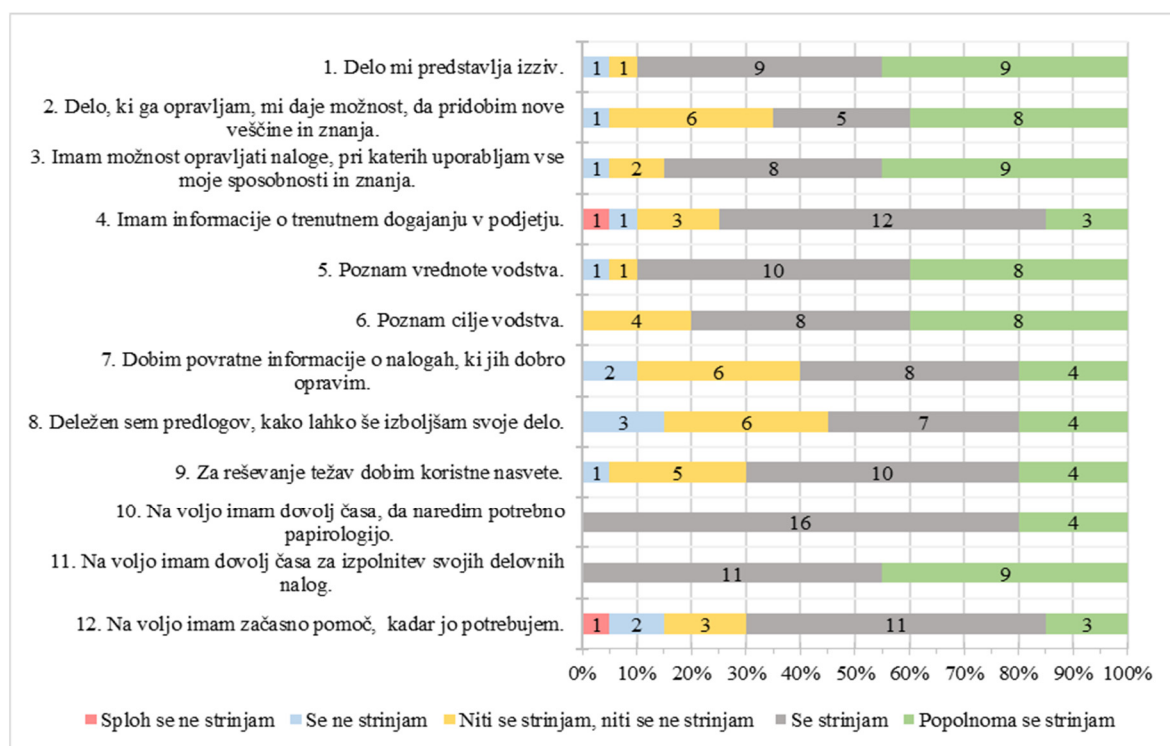
*Vir: lastno delo.*

Najvišjo povprečno vrednost dosega tematski sklop dostop do priložnosti, z vrednostjo 4,18, kamor sodita prva, druga in tretja trditev. Trditve deset, enajst in dvanajst sodijo v tematski sklop dostop do podpore, kateri dosega povprečno vrednost 4,10. Sledi tematski sklop dostop do informacij s povprečno vrednostjo 4,07, katerega sestavljajo četrta, peta in šesta trditev.

Relativno najslabše (3,72) je v povprečju ocenjen tematski sklop dostop do virov. Ta tematski sklop zajema trditve sedem, osem in devet. Te tri trditve se nanašajo na pridobivanje povratnih informacij o opravljenih nalogah, prejemanje predlogov za izboljšanje posameznikovega dela in prejemanje koristnih nasvetov za reševanje težav zaposlenih.

Ne gre zanemariti tudi frekvenc odgovorov strinjanja ali nestrinjanja z že omenjenimi trditvami za podrobnejši prikaz samoocene strukturnega opolnomočenja zaposlenih. Frekvence in pripadajoči deleži izbranih odgovorov zaposlenih so prikazani na sliki 23.

Slika 23: Strukturno opolnomočenje zaposlenih – frekvence odgovorov



Vir: lastno delo.

Zaposleni svoje strinjanje s trditvami glede strukturnega opolnomočenja v najvišji meri ocenjujejo s (4) se strinjam. Pri deseti trditvi tako ta ocena dosega najvišji delež, in sicer 80 %, nanaša pa se na to, da imajo zaposleni dovolj časa za izpolnitev delovnih nalog. Precej visok delež (60 %) ocena doseže tudi pri četrti trditvi, ki se navezuje na to, da imajo zaposleni dostop do informacij o dogajanju v podjetju. Delež v višini 55 % imata trditvi enajst in dvanajst ter se navezujeta na čas za izpolnitev delovnih obveznosti in prejemanje pomoči, kadar je to potrebno. S 50 % sledita peta in deveta trditev. Drugače pa še delež ocene (4) se strinjam doseže med 25 in 45 % pri šestih od skupno dvanajstih trditve. Gre za prvo, drugo, tretjo, šesto, sedmo in osmo trditev. Najnižji delež (25 %) ta ocena doseže pri drugi trditvi: »Delo, ki ga opravljam, mi daje možnost, da pridobim nove veščine in znanja.«

Druga najpogostejša ocena je (5) popolnoma se strinjam, kjer najvišji delež (45 %) dosežejo tri trditve, in sicer prva, tretja in enajsta trditev. V 40-odstotnem deležu se ocena pojavi pri drugi, peti in šesti trditvi. Sledi 20-odstotni delež, ki se pojavi pri štirih trditvah: sedem, osem, devet in deset. Najnižji delež dosega pri četrti in dvanajsti trditvi s 15 %.

Glede na pogostost izbora ocene sledi ocena (3) niti se strinjam niti se ne strinjam. Uporabljena je pri desetih od dvanajstih trditve. Najvišji delež, 30 %, dosežejo tri trditve, in sicer druga, sedma in osma trditev. Druga trditev se nanaša na to, da delo omogoča pridobitev novih veščin in znanja, sedma trditev predpostavlja, da zaposleni dobijo

povratne informacije o dobro opravljenih nalogah, osma trditev pa se osredotoča na predloge za izboljšanje dela. Deveta trditev, ki predpostavlja, da zaposleni za reševanje težav dobijo koristne nasvete, dosega 25 %. Po dve trditvi dosega 15-odstotni delež, in sicer četrta in dvanajsta trditev. Šesta trditev dosega 20 %, sledi pa ji tretja trditev z 10 %. Najnižji delež, ki znaša 5 %, se pojavi pri prvi in peti trditvi. Ti dve trditvi se nanašata na poznavanje vrednot vodstva in na to, ali delo posamezniku predstavlja izziv.

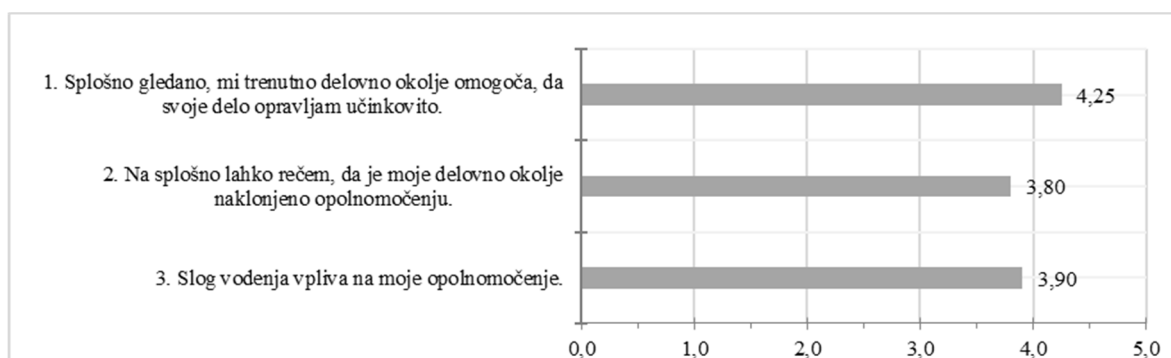
Ocena (2) se ne strinjam je uporabljena pri devetih izmed dvanajstih trditev. Pri osmi trditvi se pojavi v 15-odstotnem deležu, pri sedmi in dvanajsti trditvi v 10-odstotnem deležu, medtem ko pa pri prvi, drugi, tretji, četrthi, peti in deveti trditvi v 5-odstotnem deležu. Ocena (1) sploh se ne strinjam se pojavi najmanj pogosto, saj je uporabljena le pri dveh trditvah v 5-odstotnem deležu, in sicer pri prvi in dvanajsti trditvi.

### 3.3.3.3 Samoocena splošnega opolnomočenja zaposlenih

Poleg trditev o psihološkem in strukturnem vidiku opolnomočenja so se zaposleni morali glede na stopnjo strinjanja opredeliti tudi do treh trditev, ki se nanašajo na splošni vidik opolnomočenja. Glede na delo avtorjev Laschinger, Finegan, Shamian in Wilk (2001) sta prvi dve trditvi pomembni zaradi širše slike opolnomočenja zaposlenih. Hkrati pa so mi bile te trditve v pomoč pri analizi oziroma interpretaciji analize obeh proučevanih konstruktov, ki sledi v nadaljevanju magistrskega dela. Zato je samoocena splošnega vidika opolnomočenja najprej prikazana s povprečnimi vrednostmi, sledijo še frekvence in deleži odgovorov.

Slika 24 prikazuje povprečne vrednosti strinjanja s trditvami, vezanimi na splošni vidik opolnomočenja. Zaposleni so se tudi tukaj morali opredeliti na 5-stopenjski lestvici strinjanja oziroma nestrinjanja.

*Slika 24: Splošno opolnomočenje zaposlenih – povprečne vrednosti*



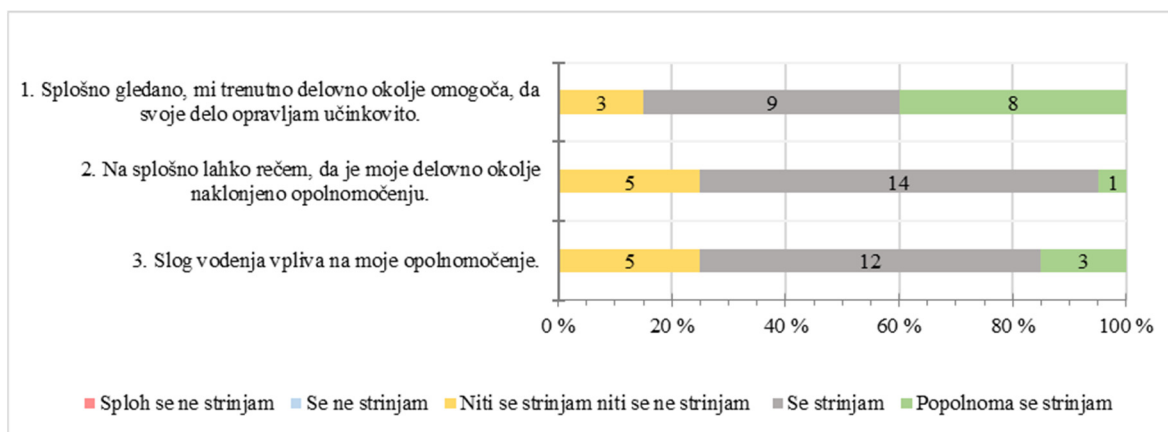
*Vir: lastno delo.*

Zaposleni so si najbolj enotni pri prvi trditvi: »Splošno gledano, mi trenutno delovno okolje omogoča, da svoje delo opravljam učinkovito.« Trditev dosega povprečno vrednost

4,25. Rahlo nižjo povprečno vrednost, natančneje 3,90, ima tretja trditev, ki predpostavlja, da slog vodenja vpliva na opolnomočenje zaposlenih. Relativno najnižjo povprečno vrednost 3,80 dosega druga trditev, ki se glasi: »Na splošno lahko rečem, da je moje delovno okolje naklonjeno opolnomočenju.«

Zaradi podrobnejšega prikaza strinjanja zaposlenih z zgoraj omenjenimi trditvami slika 25 prikazuje še frekvence in pripadajoče deleže odgovorov.

*Slika 25: Splošno opolnomočenje zaposlenih – frekvence odgovorov*



*Vir: lastno delo.*

Zaposleni v najvišji meri trditve ocenjujejo z oceno (4) se strinjam. Pri drugi trditvi tako ta ocena dosega najvišji delež, in sicer 70 %. Precej visok delež (60 %) ocena doseže tudi pri tretji trditvi. Delež v višini 45 % pa ocena doseže pri prvi trditvi. Druga najpogostejša ocena je (3) niti se strinjam niti se ne strinjam. Najvišji delež te ocene (25 %) dosežeta druga in tretja trditev. Pri prvi trditvi pa je dosežen le 15-odstotni delež.

Glede na pogostost izbora ocen sledi ocena (5) popolnoma se strinjam. Najvišjo frekvenco (40 %) ta ocena doseže pri prvi trditvi, sledita tretja (15 %) in druga trditev (5 %). Preostali dve oceni (1) sploh se ne strinjam in (2) se ne strinjam nista nikoli uporabljeni pri nobeni trditvi.

#### 3.3.3.4 Intervju z vodjo na temo opolnomočenja zaposlenih

Z vodjo je izveden tudi intervju na temo opolnomočenja zaposlenih, ki temelji na vprašalniku opolnomočenja za zaposlene. Namen tega dela intervjuja je primerjati oziroma ugotoviti, kako vodja zaznava opolnomočenost svojih zaposlenih in kako so se zaposleni ocenili sami. Zaradi preglednosti so vprašanja in odgovori realiziranega intervjuja z vodjo prikazani v naslednji tabeli 15.



*Tabela 15: Intervju z vodjo – opolnomočenje zaposlenih*

| Opolnomočenje zaposlenih                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ali poznate koncept opolnomočenja zaposlenih? Kako si ga razlagate oziroma predstavljate?                                                                                                                                                                                                                                                     | Ne poznam tega pojma. Razlagam pa si ga na primer tako, da ko zaposleni dobi neko nalogo, se sam odloči, kako bo naložil tovarnjak, ali pa disponent, kateremu vozniku bo dodelil katero stranko. Jaz jim lahko dam kvečjemu kakšen nasvet, kako naj opravijo delo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2. Ali menite, da imajo zaposleni pozitiven odnos do svojega dela, jim je delo pomembno? Lahko ocenite tudi, če pri opravljanju svojega dela verjamejo v svoje sposobnosti in če imajo spretnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela?                                                                                               | Da, menim, da imajo, saj zaposleni, ki nima pozitivnega odnosa do dela, pri meni ne bi mogel delati. Menim, da jim je delo pomembno, saj ga drugače verjetno ne bi opravili kakovostno, česar pa jaz ne bi toleriral. Da, menim, da zaupajo v svoje sposobnosti, saj je to specifično delo, pri katerem je treba biti previden in spreten, predvsem na cesti.                                                                                                                                                                                                           |
| 3. Se zaposleni lahko sami odločijo, kako bodo opravili svoje delo? Ali jih spodbujate, da so lahko samostojni in svobodni pri opravljanju svojega dela? Mislite, da zaposlenim zagotavljate občutek, da imajo tudi oni nadzor in vpliv nad dogajanjem v delovnem okolju?                                                                        | Zaposlene spodbujam, da se morajo sami odločiti, kako bodo kaj naredili. Vseeno pa me lahko prosijo za nasvet. Da, seveda, saj morajo biti zelo samostojni, to narava dela zahteva od njih. Da, sigurno imajo nadzor in vpliv. Vsak ve, kaj so njegove pristojnosti, sicer dam neka navodila in napotke, ampak hkrati si lahko zaposleni sam prilagodi delo. Pri večjih, pomembnejših odločitvah, mi morajo zadevo predstaviti, ampak se vseeno na koncu pogovorimo in skupaj odločimo.                                                                                 |
| 4. Ali imajo vaši zaposleni možnost opravljati delovne naloge, pri katerih lahko uporabijo vse svoje sposobnosti in znanja? Menite, da delo, ki ga zaposleni opravljajo, daje možnost, da pridobijo nove veščine in znanja ter da jim hkrati predstavlja tudi izziv? Jim hkrati nudite tudi dovolj priložnosti za njihovo osebno rast in razvoj? | Da, imajo. Gre za specifično delo, pri katerem se morajo dokazati, drugače tega ne morejo delati. Novih znanj, mislim, da ravno ne pridobijo zaradi specifičnosti dela, vendar pa pridobijo veliko izkušenj na terenu. Menim, da jim delo predstavlja izziv, še posebej, če radi delajo to, kar delajo. Izziv je sigurno takrat, ko gre za sodelovanje s tujino ali uvedbo nove opreme. Glede razvoja in osebne rasti težko rečem, imamo občasna predavanja o zakonih, učenje tujih jezikov ter administracija ima izobraževanja pri uvedbi novih programov, produktov. |
| 5. Ali mislite, da zaposleni dovolj dobro poznajo vrednote in cilje v podjetju ter razpolagajo z informacijami o trenutnem stanju v podjetju? Ali menite, da ste jim našteto jasno sporočili?                                                                                                                                                    | Da, jasno jim dam vedeti, da so najpomembnejše vrednote pri tem delu natančnost, točnost, red, disciplina, skrbnost, skrb za opremo. Tudi informacije jim redno predajam. Vse omenjeno je predstavljeno vsakemu zaposlenemu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6. Imajo zaposleni dovolj časa za izpolnitev delovnih nalog? Ali z vaše strani dobijo povratne informacije o nalogah, ki jih dobro opravijo, in predloge, kako lahko še izboljšajo svoje delo? V primeru težav pri delovnih nalogah jim pomagata z nasveti ali dodatno začasno pomočjo?                                                          | Da, imajo. Ko naredijo svoje delo, lahko zaključijo. Saj je zaradi specifičnosti dela delovnik gibljiv. Da, dobijo povratne informacije, so tudi pohvaljeni, še posebej, če naredijo kakšno stvar samoiniciativno. Dajem jim tudi predloge, kako kaj izboljšati, spremeniti. Vedno dobijo pomoč, ko jo potrebujejo in se vedno obrnejo name v primeru težav.                                                                                                                                                                                                            |
| 7. Ali se zavzimate, da so zaposleni čim bolj vključeni v delovanje podjetja? Jih vključujete v sprejemanje pomembnih odločitev in upoštevate njihova mnenja? Lahko tudi sami sprejemajo pomembne odločitve, vi pa jim pri tem lahko zaupate?                                                                                                    | Da, seveda, saj smo odvisni drug od drugega. Redno jih vključujem v sprejemanje pomembnih odločitev, predvsem disponenta, ki imata več znanja na nekaterih področjih kot jaz. Na splošno lahko rečem še, da je odvisno od situacije in oddelka v podjetju, ter seveda ne morem za vse skrbeti sam in imeti popoln nadzor. Odločitve lahko sprejemajo sami, vendar do neke določene mere, ter jim hkrati tudi zaupam, saj brez tega ne gre, saj potem ne bi mogli normalno delovati.                                                                                     |

*Vir: lastno delo.*

Podobno kot pri konceptu avtentičnega vodenja tudi pri opolnomočenju zaposlenih vodja ni seznanjen s tem pojmom, vendar pa zna opisati, kaj pojem opolnomočenja predstavlja. Tudi v nadaljevanju intervjuja pri posameznem vprašanju, ki zajema elemente opolnomočenja, jasno opredeli in prepozna te elemente opolnomočenja zaposlenih v svojem podjetju. Moč je sklepati, da vodja zaznava visoko stopnjo opolnomočenosti svojih zaposlenih. Hkrati je razvidno, da vodja, čeprav nezavedno, veliko prispeva k ustvarjanju opolnomočenega okolja za zaposlene skozi različne aktivnosti, ki se dogajajo v podjetju.

#### *3.3.3.5 Primerjava med samooceno opolnomočenja zaposlenih in oceno opolnomočenja zaposlenih s strani vodje*

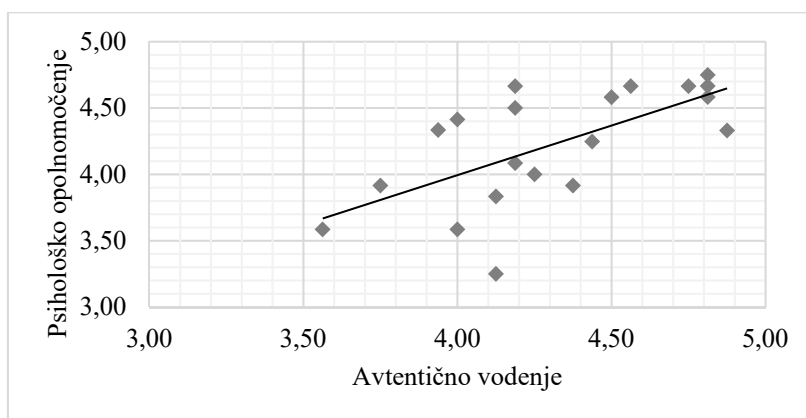
Primerjava med samooceno opolnomočenja zaposlenih in oceno opolnomočenja zaposlenih s strani vodje je prav tako pomemben del, katerega namen je prikazati morebitne razlike med zaznavo opolnomočenja zaposlenih s strani vodje in njihovo samooceno. Vprašanja v intervjuju v veliki meri temeljijo na trditvah za zaposlene v vprašalniku. Del trditev oziroma vprašanj se nanaša na psihološko opolnomočenje, drugi del pa na strukturno opolnomočenje. Na podlagi izvedenega intervjuja je ugotovljeno, da ne obstajajo bistvene razlike med zaznavo opolnomočenja zaposlenih s strani vodje in samooceno zaposlenih. Prisotno je strukturno opolnomočenje, pri katerem daje vodja precej velik poudarek, pa čeprav čisto nezavedno, glede na to, da ni seznanjen s konceptom opolnomočenja. Zaposlenim daje veliko možnosti, da sami samostojno opravljajo svoje delo, jih vključuje v vse odločitve, tudi tiste pomembnejše narave, ter jim nudi dostop do informacij. Kar se tiče psihološkega opolnomočenja zaposlenih, vodja skozi opazovanje zaposlenih pri delu ocenjuje, da so psihološko opolnomočeni. Vodja meni, da je zaposlenim delo pomembno in da imajo pozitiven odnos do dela.

#### *3.3.4 Povezava med avtentičnim vodenjem in opolnomočenjem zaposlenih*

Povezava med avtentičnim vodenjem in opolnomočenjem zaposlenih je izvedena s pomočjo povprečnih ocen odgovorov zaposlenih o zaznavi avtentičnosti vodje in povprečnih ocen zaposlenih o lastni opolnomočenosti. Pri tem se koncept opolnomočenja razdeli na psihološko in strukturno opolnomočenje zaradi ločene obravnave in primerjave le-teh. V ta namen se povprečni rezultati vsakega posameznega zaposlenega glede zaznave avtentičnosti vodje ter lastne psihološke in strukturne opolnomočenosti nahajajo v prilogi 5. Zaradi poenotenega prikaza rezultatov je 7-stopenjska lestvica pri vprašalniku psihološkega opolnomočenja standardizirana v 5-stopenjsko lestvico. Natančneje so omenjeni rezultati zaradi boljše preglednosti prikazani v obliki dveh ločenih raztresenih grafikonov, ki sta prikazana na slikah 26 in 27. Vsaka točka predstavlja par spremenljivk posameznega zaposlenega glede povprečne ocene med obema proučevanima konceptoma.

Na sliki 26 je najprej prikazana povezava med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem zaposlenih v podjetju.

Slika 26: Povezava med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem

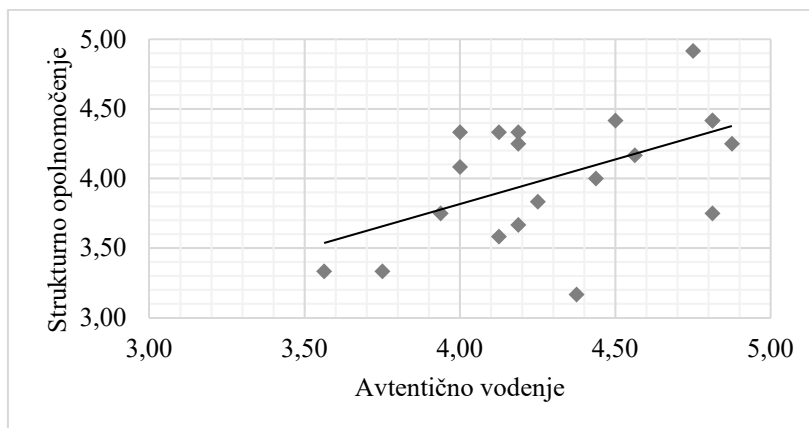


Vir: lastno delo.

Od dvajsetih dvanajst zaposlenih (60 %) zaznava višjo vrednost avtentičnosti vodje v primerjavi z lastno vrednostjo psihološkega opolnomočenja. Preostalih osem zaposlenih (40 %) pa zaznava ravno obratno. Razlike povprečnih ocen avtentičnosti vodje in ocen psihološkega opolnomočenja so relativno majhne, saj se gibajo med  $-0,48$  in  $0,88$ . Pri dvanajstih zaposlenih, ki zaznavajo višjo vrednost avtentičnosti vodje v primerjavi z vrednostjo psihološkega opolnomočenja, razlike segajo od  $0,06$  do  $0,88$ . Pri preostalih osmih zaposlenih, ki zaznavajo vrednosti ravno obratno, pa razlike segajo od  $-0,48$  do  $-0,03$ . Pri osemnajstih (90 %) od dvajsetih zaposlenih je razlika povprečnih ocen v razponu do vključno  $0,50$ , le pri dveh pa je višja. Najmanjše odstopanje je pri zaposlenem številka osem ( $-0,03$ ), medtem ko je najvišje odstopanje pri petnajstem ( $0,88$ ). Koeficient korelacije znaša  $0,65$ , kar nakazuje na srednje močno pozitivno linearno povezanost med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem zaposlenih v podjetju.

Na sliki 27 je prikazana še povezava med avtentičnim vodenjem in strukturnim opolnomočenjem zaposlenih v podjetju.

Slika 27: Povezava med avtentičnim vodenjem in strukturnim opolnomočenjem



Vir: lastno delo.

Od dvajsetih štirinajst zaposlenih (70 %) zaznava višjo vrednost avtentičnosti vodje v primerjavi z lastno vrednostjo strukturnega opolnomočenja. Preostalih šest zaposlenih (30 %) pa zaznava ravno obratno. Razlike povprečnih ocen avtentičnosti vodje in ocen strukturnega opolnomočenja so tokrat malenkost višje, saj se gibajo med  $-0,33$  in  $1,21$ . Pri štirinajstih zaposlenih, ki zaznavajo višjo vrednost avtentičnosti vodje v primerjavi z vrednostjo strukturnega opolnomočenja, vrednosti segajo od  $0,08$  do  $1,21$ . Pri preostalih šestih zaposlenih, ki zaznavajo vrednosti ravno obratno, pa razlike segajo od  $-0,33$  do  $-0,06$ . Pri petnajstih (75 %) od dvajsetih zaposlenih je razlika povprečnih ocen v razponu do vključno  $0,50$ , pri petih pa višja. Najmanjše odstopanje je pri sedemnajstem zaposlenem ( $-0,06$ ), medtem ko je najvišje odstopanje pri štirinajstem ( $1,21$ ). Koeficient korelacije v tem primeru znaša  $0,54$ , kar nakazuje na srednje močno pozitivno linearno povezanost tudi med avtentičnim vodenjem in strukturnim opolnomočenjem v podjetju.

### **3.4 Zaključne ugotovitve, predlogi in priporočila**

Na podlagi izvedene raziskave v empiričnem delu in s pomočjo ugotovitev iz teoretičnega dela so v pričujočem poglavju predstavljene zaključne ugotovitve ter predlogi in priporočila izbranemu transportnemu podjetju za nadaljnjo implementacijo konceptov avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih.

#### **3.4.1 Zaključne ugotovitve**

Zaključne ugotovitve magistrskega dela so oblikovane s pomočjo odgovorov na vnaprej postavljena tri raziskovalna vprašanja, ki sledijo v nadaljevanju.

**Raziskovalno vprašanje 1:** Ali je v izbranem transportnem podjetju identificiran koncept avtentičnega vodenja in do kakšne mere je razvit in uporabljen?

V podjetju je moč zaznati prisotnost koncepta avtentičnega vodenja. Iz intervjuja z vodjo podjetja je razvidno, da vodja poseduje precej visoko stopnjo avtentičnosti, kljub temu da ni bil seznanjen s pojmom avtentičnega vodenja. Koncept avtentičnega vodenja si je pred obrazložitvijo razlagal kot neke vrste pristno obliko vodenja, kjer se zaposleni v službenih odnosih ne pretvarjajo. Vendar je po opravljenem intervjuju razvidno, da je vodja vseeno seznanjen s posameznimi elementi, ki ta koncept označujejo, in jih pri svojem vodenju tudi udejanja, pa čeprav nezavedno. Vodja se označuje kot pristno, optimistično, samozavestno, iskreno, transparentno in odprto osebo. Ključnega pomena pri vodenju zanj predstavljajo pristni in enakopravni odnosi, možnosti iskrenega izražanja mnenj ter deljenje informacij in zaupanje. Hkrati pa se zaveda, da je podjetje lahko uspešno le, če deluje v najboljšem interesu vseh zaposlenih. Vodja podjetja je glede na vprašalnik lastne avtentičnosti dosegel visoko povprečno vrednost, kar še dodatno potrjuje to, da poseduje večino pomembnih elementov avtentičnosti. Glede na rezultate vprašalnika o zaznavi avtentičnosti vodje s strani zaposlenih ga tudi le-ti prepoznavajo kot avtentičnega vodjo, kar dokazuje visoko dosežena povprečna vrednost. Vseeno pa se je pojavila manjša razlika med lastno oceno

avtentičnosti vodje in oceno njegove avtentičnosti s strani zaposlenih. Vodja se je pri vseh trditvah, razen eni, ocenil malenkost boljše, kot so ga ocenili zaposleni. Iz tistega dela anketnega vprašalnika, kjer so zaposleni ocenjevali lastno avtentičnost, je moč razbrati, da tudi zaposleni posedujejo elemente avtentičnosti, kar dokazuje visoka povprečna vrednost.

**Raziskovalno vprašanje 2:** Kako je v izbranem transportnem podjetju identificiran koncept opolnomočenja zaposlenih in na kakšen način ga zaposleni zaznavajo pri svojem delu?

V podjetju je moč identificirati koncept opolnomočenja. Zaposleni se na splošno v precejšnji meri strinjajo, da jim trenutno delovno okolje omogoča, da svoje delo opravljajo učinkovito. Prav tako so v precejšnji meri poenoteni, da je njihovo delovno okolje naklonjeno opolnomočenju. Podrobneje so zaposleni v vprašalnikih ocenili tudi elemente, ki označujejo psihološko in strukturno opolnomočenje. Pri psihološkem vidiku opolnomočenja zaposleni dosegajo visoko stopnjo, kar dokazuje visoka povprečna vrednost odgovorov, kjer nobena trditev ni dosegla izrazito nizke stopnje strinjanja. Izraža se tudi visoka stopnja strukturnega opolnomočenja zaposlenih, saj tudi tukaj noben element strukturnega opolnomočenja ni dosegel nizke stopnje strinjanja. S pomočjo izvedenega intervjuja z vodjo je ugotovljeno, da tudi vodja zaznava opolnomočenost zaposlenih. Sicer pojma opolnomočenosti ni poznal, vendar pa si ga razlaga na način, da se zaposleni lahko sam odloči, kako bo opravil svoje delo, on pa mu lahko le svetuje, kako naj to delo čim bolje opravi. Za svoje zaposlene meni, da imajo pozitiven odnos do dela, zaupajo v svoje sposobnosti ter imajo spretnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela. Vodja zaposlene spodbuja, da so samostojni, in z njimi deli pomembne informacije ter jih vključuje v pomembne odločitve. Hkrati vodja, čeprav nezavedno, pomembno prispeva k ustvarjanju opolnomočenega okolja za zaposlene. Med drugim tudi ne obstajajo bistvene razlike med zaznavo opolnomočenja zaposlenih s strani vodje in samooceno zaposlenih.

**Raziskovalno vprašanje 3:** Ali je v izbranem transportnem podjetju moč zaznati povezavo med konceptoma avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih ter na kakšen način se le-ta kaže?

Koeficient korelacije med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem zaposlenih znaša 0,65, kar nakazuje na srednje močno pozitivno linearno povezanost. Koeficient korelacije v primeru avtentičnega vodenja in strukturnega opolnomočenja pa znaša 0,54, kar tudi nakazuje na srednje močno pozitivno linearno povezanost. Iz tega je razvidno, da je v podjetju močnejša povezava med avtentičnim vodenjem in psihološkim opolnomočenjem. Tudi zaposleni so si precej enotni, da je slog vodenja povezan z njihovim opolnomočenjem. Za večino zaposlenih velja, da kadar je stopnja avtentičnega vodenja višja, je višja tudi stopnja opolnomočenja zaposlenih.

### 3.4.2 Predlogi in priporočila

Rezultati na podlagi izvedene raziskave potrjujejo visoko stopnjo prisotnosti obeh proučevanih konceptov v podjetju, vseeno pa je še veliko možnosti za izboljšave, če je podjetje temu naklonjeno. V nadaljevanju so v tabeli 16 podani predlogi in pripadajoča priporočila izbranemu transportnemu podjetju.

*Tabela 16: Predlogi in priporočila izbranemu transportnemu podjetju*

| <b>Predlogi in priporočila izbranemu podjetju</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Predlog</b>                                                      | <b>Priporočilo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Seznanitev s konceptom avtentičnega vodenja</b>                  | Glede na to, da vodja podjetja ni seznanjen s konceptom avtentičnega vodenja, vendar kljub temu nezavedno udejanja posamezne elemente avtentičnega vodenja, je smiselno, da se vodja seznani s konceptom in ga prouči ter ga v prihodnosti zavestno uvede v svoje delovanje.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Proučitev elementov avtentičnega vodenja s strani vodje</b>      | Po fazi seznanitve vodje s konceptom avtentičnega vodenja je pomembno, da vodja pridobljeno znanje prenese v prakso vsakdana. Potreben je poglobljen razmislek o lastnih vrednotah, prednostih, slabostih, prepričanjih, načelih in moralnih ter etičnih vrednotah. Pa tudi o svojih osebnostnih lastnostih in odnosu z drugimi. S takšnim pristopom se bo spodbudilo zavedanje lastne identitete in razmišljanje o tem, kako ga zaznavajo drugi. Vodja naj se še bolj zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti. Prav tako naj vedno prizna svoje napake in pri dejanjih bolj upošteva svoja moralna načela. Zavzemati se mora za pridobivanje čim več povratnih informacij s strani zaposlenih. Zaposlene mora tudi redno spodbujati, da izražajo morebitna nasprotujoča si stališča. Udeleži naj se tudi izobraževanj na tovrstno tematiko. Ko bo vodja v celoti deloval v skladu s temi elementi avtentičnosti, mu bodo tudi zaposleni pripravljeni še bolj slediti. |
| <b>Proučitev elementov avtentičnega vodenja s strani zaposlenih</b> | Kljub temu da bodo zaposleni zaznali spremembo pri vodji, naj jim le-ta tudi predstavi koncept avtentičnega vodenja in pripadajoče elemente. To se lahko izvede v obliki sestanka ali delavnice. Tudi zaposleni naj se udeležijo izobraževanja na temo avtentičnosti, saj se lahko na tak način spodbudi krepitev avtentičnosti pri zaposlenih. Kot izhodiščne točke za premislek pri zaposlenih glede na raziskavo so to elementi, usmerjeni na posameznikovo samozavest in skrb za lasten razvoj, ter pristni odnosi in zaupanje med sodelavci.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Seznanitev s konceptom opolnomočenja zaposlenih</b>              | Vodja prav tako ni seznanjen s konceptom opolnomočenja, ampak je razvidno, da vseeno udejanja bistvene elemente, zaslužne za opolnomočenje zaposlenih, čeprav nezavedno. Zato naj se vodja podrobneje spozna tudi s tem konceptom in ga sistematično uveljavi v delovnem okolju. Pomembno je, da se pri tem spozna tako s strukturnim kot psihološkim vidikom opolnomočenja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

se nadaljuje

Tabela 16: Predlogi in priporočila izbranemu transportnemu podjetju (nad.)

| Predlogi in priporočila izbranemu podjetju                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predlog                                                                 | Priporočilo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Proučitev elementov opolnomočenja zaposlenih s strani vodje</b>      | Po prvem koraku seznanitve z obema vidikoma opolnomočenja naj vodja to prenese tudi v prakso. Strukturni vidik opolnomočenja se nanaša na uvedbo pristopov za prenos pristojnosti in odgovornosti na zaposlene. To lahko doseže s pristopi, opisanimi v nadaljevanju. Vodja naj zaposlenim omogoči čim večjo izmenjavo relevantnih informacij, nadzor nad sprejemanjem odločitev in naj uvede nagrade za dobro opravljeno delo. Omogoči naj razvoj in osebno rast zaposlenih skozi različna usposabljanja in izobraževanja zaposlenih. V ta namen naj pripravi načrt usposabljanj in izobraževanj, upoštevajoč želje vseh zaposlenih. Ključnega pomena je, da so zaposleni vključeni tudi v pomembnejše odločitve in so njihova mnenja vedno upoštevana. Vodja naj uvede tudi več pohval in priznanj za dobro opravljeno delo. Pomembno bi k opolnomočenemu okolju vodja prispeval tudi z neformalnimi druženji v bolj sproščenem vzdušju, morda skozi športne aktivnosti. Vodja naj zaposlenim nudi še več povratnih informacij o opravljenih nalogah, več predlogov za izboljšanje svojega dela, več koristnih nasvetov za reševanje težav in večje razpolaganje z informacijami o trenutnem dogajanju v podjetju. Za psihološko opolnomočenje zaposlenih pa naj bo vodja pozoren na to, ali imajo zaposleni nadzor in vpliv nad dogajanjem v poslovnem okolju ter če imajo dovolj možnosti za samostojnost in svobodo pri opravljanju dela ter če se lahko sami odločijo, kako bodo opravili delo. |
| <b>Proučitev elementov opolnomočenja zaposlenih s strani zaposlenih</b> | Pomembno je, da vodja tudi zaposlenim podrobno predstavi koncept opolnomočenja, da bodo lahko zaposleni v vsakodnevnem delovnem okolju lahko bili pozorni na te elemente, ki označujejo opolnomočenost, ter jih bodo tako tudi lažje prepoznali, razumeli in se začeli bolj zavedati o aktivnostih, ki jih bo vodja poskusil vpeljati za opolnomočenost zaposlenih. Če bodo zaposleni seznanjeni s konceptom in namenom njegove vpeljave, ga bodo tudi bolj pripravljeni sprejeti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Nadaljnja implementacija obeh konceptov</b>                          | Če se glede na predhodne predloge izkaže zanimanje za nadaljnjo implementacijo konceptov, se lahko izvede poglobljene intervjuje z vsakim zaposlenim, tudi vodjo, ter na tak način določi skupne cilje, pripravi aktivnosti in usmeritve ter oceni trenutno stanje. V okvir tega sodi tudi izčrpna, še bolj podrobna predstavitev obeh konceptov in pozitivnih učinkov, ki jih lahko doprineseta podjetju in vsakemu posamezniku. V ta namen se lahko redno izvede neformalne delavnice na to temo, da zaposleni, kot tudi vodja, izrazijo svoja stališča in mnenja. Vodja naj se tudi več pogovarja z zaposlenimi. Pri tem je pomembno, da so v celoten proces vključeni tako vodja kot zaposleni v podjetju, da z medsebojnim sodelovanjem dosežejo cilj avtentičnega in opolnomočenega delovnega okolja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

*Vir: lastno delo.*

## SKLEP

Današnje visoko konkurenčno in dinamično poslovno okolje od podjetij zahteva nenehen boj za obstanek na trgu, zato iščejo vedno nove strategije in načine za dolgoročno uspešnost in obstoj. Da bi podjetja v takšnem okolju dosegala konkurenčno prednost, se morajo zavedati, da k tej pomembno prispevajo tudi človeški viri. Odgovor na to, kako uspešno upravljati s človeškimi viri, je drugačen, sodobnejši pristop k vodenju zaposlenih. Pri tem lahko pomembno vlogo igrata ravno avtentično vodenje in opolnomočenje zaposlenih.

Vodja, ki se zaveda lastne identitete in vodi v skladu s svojimi občutki ter sprejema odločitve, temelječe na njegovih vrednotah, poseduje lastnosti avtentičnega vodje. Avtentični vodja s svojim zgledom vpliva na svoje zaposlene ter jih motivira in z njimi ustvari dolgoročne odnose. Na ta način jih spodbudi k vključevanju in sodelovanju ter posledično tudi opolnomočenju. Z opolnomočenjem zaposlenih bodo zaposleni bolj zadovoljni ter samostojni in samozavestni pri opravljanju svojega dela. S tem je neposredno dosežen tudi cilj bolj uspešnega delovanja podjetja.

V **prvem**, teoretičnem delu je na podlagi analize relevantne znanstvene literature najprej proučen koncept avtentičnega vodenja, sledi koncept opolnomočenja zaposlenih in medsebojna povezanost obeh omenjenih konceptov. V **drugem**, empiričnem delu magistrskega dela, ki temelji na izsledkih teoretičnega dela, je izvedena raziskava o prisotnosti konceptov avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih ter njuna povezava na konkretnem primeru izbranega transportnega podjetja. Na teh temeljih je uspešno dosežen zastavljen **osnovni cilj**, kot tudi **pomožni cilji** in **namen** magistrskega dela.

V okviru raziskave so predstavljeni odgovori na predhodno zastavljena **raziskovalna vprašanja**, na katerih temeljijo zaključne ugotovitve, hkrati pa so podani tudi **predlogi in priporočila** izbranemu transportnemu podjetju. Potrjena je tudi predhodno zastavljena **temeljna teza**, ki predpostavlja, da je koncept avtentičnega vodenja prisoten v izbranem transportnem podjetju in je pozitivno povezan z opolnomočenjem zaposlenih, tako da avtentični vodja s svojimi pristopi in metodami spodbuja opolnomočenje zaposlenih. Izkazalo se je, da je v podjetju prisotna precej visoka stopnja avtentičnega vodenja in tudi precej visoka stopnja opolnomočenja zaposlenih. Iz tega je moč razbrati, da vodja uspešno zasleduje cilj opolnomočenosti zaposlenih skozi avtentično vodenje in je tako kljub nekaterim pomanjkljivostim na pravi poti k avtentičnemu in opolnomočenemu delovnemu okolju.



## LITERATURA IN VIRI

1. Abadi, M. V. N. A. & Chegini, M. G. (2013). Process of employee empowerment: concepts and dimensions. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(860), 1-8.
2. Abel, S. E. & Hand, M. W. (2018). Exploring, defining, and illustrating a concept: Structural and psychological empowerment in the workplace. *Nursing forum*, 53(4), 1-6.
3. 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.
4. Allan, J. A., Leeson, P. & Martin, L. S. (2014). Who wants to change their personality and what do they want to change. *International Coaching Psychology Review*, 9(1), 8-21.
5. Al-Ma'aita, A. S. O. & Abdullah, A. A. B. (2019). Employee empowerment characteristics and job satisfaction: a review of existing literature and the new avenue of research. *Journal of Qualitative Social Sciences*, 1(2), 1-9.
6. Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: Investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266-285.
7. Alvesson, M. & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383-395.
8. Anwar, A., Abid, G. & Waqas, A. (2020). Authentic Leadership and Creativity: Moderated Meditation Model of Resilience and Hope in the Health Sector. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 18-29.
9. Armache, J. (2013). The Benefits of Employees' Empowerment. *Franklin Business & Law Journal*, 4, 19-28.
10. Auvinen, T., Aaltio, I. & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling-the meaning of trust and narratives. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 496-514.
11. 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.
12. Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F. & Mangin, J. P. L. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971.
13. Ayça, B. (2019). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790-801.
14. Baker, N. (2018). Authentic leadership and follower job satisfaction: The moderating effect of leader emotional expressivity. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(4), 689-697.
15. Barrett-Lennard, G. T. (1998). *Carl Rogers' helping system: Journey and substance*. London: Sage.

16. Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296-311.
17. Beddoes-Jones, F. (2016). *Divided by Gender, United by Chocolate: Differences in the Boardroom*. Cambridge: Blue Ocean Publishing.
18. Sahraei Beiranvand, M., Beiranvand, S., Beiranvand, S. & Mohammadipour, F. (2021) Explaining the effect of authentic and ethical leadership on psychological empowerment of nurses. *Journal of nursing management*, 29(5), 1081-1090.
19. Blanchard, K., Carlos, J. P. & Randolph, A. (2001). *Empowerment takes more than a minute* (2. izd.). San Francisco: Berrett-Koehler.
20. Bloom, D. (2020). *Employee Empowerment: The Prime Component of Sustainable Change Management*. New York: Routledge.
21. Boudrias, J. S., Morin, A. J. & Lajoie, D. (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.
22. Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1995). Empowering Service Employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73-84.
23. Bratnicki, M., Marzec, I., Zabierowski, P. & Kulikowska-Mrozek, M. (2007). Empowerment and entrepreneurship: Conceptual issues and empirical tests. *Journal of Economics and Management*, 3, 35-54.
24. Braun, S. & Peus, C. (2018). Crossover of work–life balance perceptions: Does authentic leadership matter?. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875-893.
25. Brownell, E. (2000). Empowerment, The Key To Exceptional Service. *American Salesman*, 45(8), 20-24.
26. Calderon-Mafud, J. L. & Pando-Moreno, M. (2018). Role of Authentic Leadership in Organizational Socialization and Work Engagement among Workers. *Psychology*, 9(1), 46-62.
27. Cattaneo, L. B. & Chapman, A. R. (2010). The process of empowerment: a model for use in research and practice. *The American psychologist*, 65(7), 646-659.
28. Cha, S. E., Hewlin, P. F., Roberts, L. M., Buckman, B. R., Leroy, H., Steckler, E. L., ... & Cooper, D. (2019). Being your true self at work: Integrating the fragmented research on authenticity in organizations. *Academy of Management Annals*, 13(2), 633-671.
29. Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P. & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581-594.
30. 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.
31. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

32. Crawford, J., Dawkins, S., Martin, A. & Lewis, G. (2018). Conceptualising authentic followers and developing a future research agenda. V D. Cotter-Lockard (ur.), *Authentic leadership and followership* (str. 271-293). London: Palgrave Macmillan.
33. Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A. & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114–133.
34. Drew, G. (2009). A “360” degree view for individual leadership development. *Journal of Management Development*, 28(7), 581-592.
35. DuBrin, A. J. (2019). *Fundamentals of organizational Behaviour* (6. izd.). Ohio: Academic Media Solutions.
36. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
37. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Eisman, A. B., Zimmerman, M. A., Kruger, D., Reischl, T. M., Miller, A. L., Franzen, S. P. & Morrel-Samuels, S. (2016). Psychological empowerment among urban youth: Measurement model and associations with youth outcomes. *American journal of community psychology*, 58(3-4), 410-421.
40. Emery, C., Booth, J. E., Michaelides, G. & Swaab, A. J. (2019). The importance of being psychologically empowered: Buffering the negative effects of employee perceptions of leader–member exchange differentiation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 566-592.
41. Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65.
42. Eurich, T. (2018, 4. januar). What self-awareness really is (and how to cultivate it). *Harvard Business Review*. Pridobljeno 10. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>
43. Fleenor, J. W., Taylor, S. & Chappelow, C. (2020). *Leveraging the impact of 360-degree feedback* (2. izd.). Oakland: Berrett-Koehler.
44. 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, 343-372.
45. Gatling, A., Kang, H. J. A. & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199.
46. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.

47. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 1-9.
48. George, E. & Zakkariya K. A. (2018). *Psychological Empowerment and Job Satisfaction*. Cham: Palgrave Pivot.
49. Gershon, D. & Straub, G. (2011). *Empowerment: The Art of Creating Life as You Want It* (2. izd.). New York: Sterling.
50. Goleman, D., (2004, januar). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 5. januarja 2020 iz <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
51. Hahm, S. W. (2018). Roles of Authentic Leadership, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation on Workers' Creativity in e-business. *Journal of Internet Computing and Services*, 19(1), 113-122.
52. Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
53. Harter, S. (2002) Authenticity. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of Positive Psychology* (str. 382-394). London: Oxford University Press.
54. Hsieh, C. C. & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348.
55. Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., ... & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in psychology*, 9, 1-12.
56. Huang, P. (2017). A framework for research and practice: relationship among authentic leadership, employee well-being, organizational innovative climate and innovative behavior. *Open Journal of Leadership*, 6(3), 126-134.
57. Ibarra, H. (2015). The Authenticity Paradox. *Harvard business review*, 93, 52-59.
58. Idris, A., See, D. & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697-711.
59. Iftikhar, M. & Khan, S. (2019). Organizational Empowerment and Turnover intentions: A mediation of Job Satisfaction and Affective Commitment. A Case of Hattar industries, Pakistan. *Journal of Management Info*, 6(2), 1-6.
60. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A. & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
61. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. & Konopaske, R. (2014). *Organizational behavior and management* (10. izd.). New York: McGraw-Hill.
62. Ivanova, M. & von Scheve, C. (2019). Power through empowerment? The managerial discourse on employee empowerment. *Organization*, 27(6), 777-796.

63. Jongman-Sereno, K. P. & Leary, M. R. (2019). The enigma of being yourself: A critical examination of the concept of authenticity. *Review of General Psychology*, 23(1), 133-142.
64. Jose, G. & Mampilly, S. R. (2015). Relationships among perceived supervisor support, psychological empowerment and employee engagement in Indian workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3), 231-250.
65. Jourian, T. J. (2014). Transforming authentic leadership: A conceptual framework. *Journal of Critical Thought and Praxis*, 2(2), 113-125.
66. Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. (2. izd.). New York: Basic Books.
67. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
68. Kets de Vries, M. F. & Korotov, K. (2010). Developing leaders and leadership development. *INSEAD The Business School for the World*, 1-24.
69. Kinsler, L. (2014). Born to be me... who am I again? The development of authentic leadership using evidence-based leadership coaching and mindfulness. *International coaching psychology review*, 9(1), 92-105.
70. Kong, H., Sun, N. & Yan, Q. (2016). New generation, psychological empowerment: can empowerment lead to career competencies and career satisfaction?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2553-2569.
71. Laguna, M., Walachowska, K., Gorgievski-Duijvesteijn, M. J. & Moriano, J. A. (2019). Authentic leadership and employees' innovative behaviour: a multilevel investigation in three countries. *International journal of environmental research and public health*, 16(21), 1-17.
72. Langton, N., Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications* (7. izd.). Toronto: Pearson.
73. Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
74. Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B. & Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-42.
75. Lemoine, G. J., Hartnell, C. A. & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187.
76. Lewis, R. L., Brown, D. A. & Sutton, N. C. (2019). Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 483-507.
77. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241-258.
78. Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.

79. Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N. & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *Journal of business Ethics*, 141(1), 59-70.
80. Martin, A. M. (2013). *Empowering Leadership: Developing Behaviors for Success*. Chicago: American Association of School Librarians.
81. Matthews, R. A., Diaz, W. M. & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318.
82. Mondros, J. B. & Wilson, S. M. (1994). *Organizing for power and empowerment*. New York: Columbia University Press.
83. Mubarak, F. & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-14.
84. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
85. Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work* (12. izd.). New York: McGraw-Hill.
86. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164.
87. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage publications.
88. Nouri, B. A. & Mousavi, M. M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestión*, 20(2), 15-45.
89. Oh, J. & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & organization development journal*, 38(7), 912-926.
90. Oh, J., Cho, D. & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 276-290. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0030>
91. Potterfield, T. A. (1999). *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*. Westport: Quorum Books.
92. Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M. & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.
93. Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational dynamics*, 23(4), 19-32.
94. Ray, C. A. & Violanti, M. T. (2018). A followership perspective on role modelling and mentorship. V S. Vidyasagar & P. Hatti (ur.), *Leadership and Role Modelling* (str. 3-22). London: Palgrave Macmillan.

95. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
96. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business research*, 67(2), 200-210.
97. Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
98. Sandhu, M. A. A., Dastgeer, G. & Haq. A. U. (2019). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Employee Level Outcomes: The Role of Psychological Empowerment and Structural Distance. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 6(2), 16-29.
99. Schuckert, M., Kim, T., Paek, S. & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: how authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796.
100. Seibert, S. E., Silver, S. R. & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
101. Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M. & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412.
102. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
103. Shapira-Lishchinsky, O. & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational administration quarterly*, 50(4), 675-712.
104. Sidani, Y. M. & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The leadership quarterly*, 29(6), 623-636.
105. Smith, J. (2000). *Empowering people* (2. izd.). London: Kogan Page.
106. Speer, P. W. (2000). Intrapersonal and interactional empowerment: Implications for theory. *Journal of community psychology*, 28(1), 51-61.
107. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
108. Stander, F. W., De Beer, L. T. & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-12.
109. Tak, J., Seo, J. & Roh, T. (2019). The influence of authentic leadership on authentic followership, positive psychological capital, and project performance: testing for the mediation effects. *Sustainability*, 11(21), 1-18.

110. Thamizhmanii, S. & Hasan, S. (2010). A review on an employee empowerment in TQM practice. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 39(2), 204-210.
111. Tourish, D. (2019). Making a difference: Doing leadership research that matters. *Journal of Management & Organization*, 25(3), 364-369.
112. Valsania, S. E., Moriano, J. A. & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152.
113. 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.
114. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
115. Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
116. Weischer, A. E., Weibler, J. & Petersen, M. (2013). "To thine own self be true": The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 477-495.
117. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309-321.
118. Woolley, L., Caza, A. & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
119. 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.
120. Wu, W. L. & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474-491.
121. Wulffers, T. (2017). *Authentic Leadership Effectiveness for Individuals and Teams: A Coaching Approach*. Randburg: KR Publishing.
122. Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R. & Lin, C. J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: Testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482-498.
123. Xu, Z. & Yang, F. (2018). The cross-level effect of authentic leadership on teacher emotional exhaustion: The chain mediating role of structural and psychological empowerment. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12(35), 1-11.



124. Yaghubi, A. (2019). A Study on the Effects of the Employees Psychological Empowerment on Promotion of the Human Resources Productivity (A Case Study). *American Journal of Service Science and Management*, 6(1), 12-18.
125. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. izd.). New Jersey: Pearson.
126. Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y. & Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-21.
127. Zhang, S., Bowers, A. J. & Mao, Y. (2020). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-18.
128. Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American journal of community psychology*, 23(5), 581-599.
129. Zubair, A. & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 150-171.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Pojasnila k izpolnjevanju anketnih vprašalnikov

Spoštovani,

moje ime je Nejc Pobilšar, sem v zaključni fazi magistrskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Za uspešno dokončanje študija bom opravil raziskavo na tematiko avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih, na primeru vašega transportnega podjetja. Prijazno vas naprošam za izpolnitev posredovanih vprašalnikov, ki so zelo kratki in anonimni.

Pri reševanju boste uporabljali ocene, katerih razlaga je v spodnji legendi. Pri tem bodite pozorni na stopnjo ocenjevalne lestvice, ocenjevani koncept, in ocenjevani subjekt. Prosim, da pri vsaki posamezni trditvi obkrožite izključno eno oceno.

### Legenda:

| 5-stopenjska lestvica |                |                                      |             |                       |
|-----------------------|----------------|--------------------------------------|-------------|-----------------------|
| Sploh se ne strinjam  | Se ne strinjam | Niti se strinjam niti se ne strinjam | Se strinjam | Popolnoma se strinjam |
| ①                     | ②              | ③                                    | ④           | ⑤                     |

| 7-stopenjska lestvica |                |                       |                                      |                    |             |                       |
|-----------------------|----------------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------|-------------|-----------------------|
| Sploh se ne strinjam  | Se ne strinjam | Deloma se ne strinjam | Niti se strinjam niti se ne strinjam | Deloma se strinjam | Se strinjam | Popolnoma se strinjam |
| ①                     | ②              | ③                     | ④                                    | ⑤                  | ⑥           | ⑦                     |

Če imate še kakšno vprašanje, vezano na vprašalnik, sem vam na voljo na elektronskem naslovu: [nejc.pobolsar@gmail.com](mailto:nejc.pobolsar@gmail.com).

Že vnaprej se zahvaljujem in vas lepo pozdravljam,

Nejc Pobilšar

## Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene

### 1. SKLOP VPRAŠALNIKA: AVTENTIČNO VODENJE

#### 1.1 AVTENTIČNO VODENJE – OCENA VODJE S STRANI ZAPOSLENIH

Pri vsakem vprašanju obkrožite izključno eno oceno, ki najbolje opisuje **vašega vodjo**. Uporabite lestvico od 1 do 5.

| Avtentično vodenje |                                                                                                    |   |   |   |   |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1.                 | Vodja želi povratne informacije, da bi lahko izboljšal svoj odnos z drugimi.                       |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.                 | Vodja zna točno opisati, kako drugi zaznavajo njegove zmožnosti.                                   |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.                 | Vodja pokaže, da se zaveda svojih prednosti in slabosti.                                           |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.                 | Vodja se jasno zaveda svojega vpliva, ki ga ima na druge.                                          |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.                 | Vodja jasno pove svoje mnenje.                                                                     |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.                 | Vodja prizna napake, ko se pojavijo.                                                               |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.                 | Vodja odkrito deli informacije z drugimi.                                                          |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.                 | Vodja je jasen pri izražanju svojih misli in idej.                                                 |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.                 | Vodja je pri svojih dejanjih skladen s svojimi prepričanji.                                        |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.                | Vodja svoja temeljna prepričanja uporablja tudi pri sprejemanju odločitev.                         |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.                | Vodja ne podleže pritiskom, ki bi ga odvrnili od delovanja, ki je skladno z njegovimi prepričanji. |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.                | Vodja pri svojih dejanjih upošteva svoja moralna načela.                                           |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.                | Vodja spodbuja tudi ideje, ki mu predstavljajo izziv zaradi njegovih temeljnih prepričanj.         |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.                | Vodja, preden sprejme končno odločitev, prisluhne tudi drugačnemu mnenju drugih.                   |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.                | Vodja pred sprejetjem posamezne odločitve objektivno analizira relevantne podatke.                 |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.                | Vodja spodbuja druge pri izražanju nasprotujočih si stališč.                                       |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Prirjeno po Neider & Schriesheim (2011, str. 1149).*

## 1.2 AVTENTIČNO SLEDENJE – SAMOOCENA

Pri vsakem vprašanju obkrožite izključno eno oceno, ki najbolje opisuje **vas**. Uporabite lestvico od 1 do 5.

| Avtentično sledenje |                                                                |   |   |   |   |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1.                  | Poznam svoje lastne vrednote.                                  |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.                  | Imam jasno postavljene osebne cilje.                           |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.                  | Vem, kaj me motivira.                                          |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.                  | Sem iskren.                                                    |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.                  | Se ne pretvarjam, ne igram.                                    |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.                  | Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanju in stališči. |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.                  | Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.                    |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.                  | Enostavno se prilagajam spremembam.                            |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.                  | Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.     |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.                 | Sem optimistična oseba.                                        |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.                 | Zaupam svojim sodelavcem.                                      |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.                 | Verjamem v boljšo prihodnost.                                  |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.                 | Sem samozavestna oseba.                                        |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.                 | Skrbim za svoj lasten razvoj.                                  |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.                 | S sodelavci imam pristne odnose.                               |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.                 | Upoštevam mnenja drugih.                                       |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.                 | Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.                 |   |   |   |   |
|                     | 1                                                              | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Prirejeno po Dimovski in drugi (2013, str. 125).*

## 2. SKLOP VPRAŠALNIKA: OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

### 2.1 PSIHOLOŠKO OPOLNOMOČENJE

Pri vsakem vprašanju obkrožite izključno eno oceno, ki najbolje opisuje **vas**. Uporabite lestvico od 1 do 7.

| Psihološko opolnomočenje zaposlenih |                                                                       |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.                                  | Delo, ki ga opravljam, je zame zelo pomembno.                         |   |   |   |   |   |
|                                     | 1                                                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2.                                  | Službene aktivnosti mi osebno veliko pomenijo.                        |   |   |   |   |   |
|                                     | 1                                                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.                                  | Verjamem v svoje sposobnosti pri opravljanju dela.                    |   |   |   |   |   |
|                                     | 1                                                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4.                                  | Poseđujem spretnosti, ki so potrebne za opravljanje dela.             |   |   |   |   |   |
|                                     | 1                                                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5.                                  | Sam se lahko odločim, kako bom opravil delo.                          |   |   |   |   |   |
|                                     | 1                                                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6.                                  | Imam precej možnosti za samostojnost in svobodo pri opravljanju dela. |   |   |   |   |   |
|                                     | 1                                                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.                                  | Imam pomemben vpliv na dogajanje v delovnem okolju.                   |   |   |   |   |   |
|                                     | 1                                                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8.                                  | Imam precejšen nadzor nad dogajanjem v delovnem okolju.               |   |   |   |   |   |
|                                     | 1                                                                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

*Prirejeno po Spreitzer (1995).*

## 2.2 STRUKTURNO OPOLNOMOČENJE

Pri vsakem vprašanju obkrožite izključno eno oceno, ki najbolje opisuje **vas**. Uporabite lestvico od 1 do 5.

| Strukturno opolnomočenje zaposlenih |                                                                                        |   |   |   |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 1.                                  | Delo mi predstavlja izziv.                                                             |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 2.                                  | Delo, ki ga opravljam, mi daje možnost, da pridobim nove veščine in znanja.            |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 3.                                  | Imam možnost opravljati naloge, pri katerih uporabljam vse moje sposobnosti in znanja. |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 4.                                  | Imam informacije o trenutnem dogajanju v podjetju.                                     |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 5.                                  | Poznam vrednote vodstva.                                                               |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 6.                                  | Poznam cilje vodstva.                                                                  |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 7.                                  | Dobim povratne informacije o nalogah, ki jih dobro opravim.                            |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 8.                                  | Deležen sem predlogov, kako lahko še izboljšam svoje delo.                             |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 9.                                  | Za reševanje težav dobim koristne nasvete.                                             |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 10.                                 | Na voljo imam dovolj časa, da naredim potrebno papirologijo.                           |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 11.                                 | Na voljo imam dovolj časa za izpolnitev svojih delovnih nalog.                         |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |
| 12.                                 | Na voljo imam začasno pomoč, kadar jo potrebujem.                                      |   |   |   |
|                                     | 1                                                                                      | 2 | 3 | 4 |

*Prirejeno po Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk (2001).*



## 2.3 OPOLNOMOČENJE NA SPLOŠNO

Pri vsakem vprašanju obkrožite izključno eno oceno, ki najbolje opisuje **vas**. Uporabite lestvico od 1 do 5.

| Opolnomočenje na splošno |                                                                                          |   |   |   |   |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1.                       | Splošno gledano, mi trenutno delovno okolje omogoča, da svoje delo opravljam učinkovito. |   |   |   |   |
|                          | 1                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.                       | Na splošno lahko rečem, da je moje delovno okolje naklonjeno opolnomočenju.              |   |   |   |   |
|                          | 1                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.                       | Slog vodenja vpliva na moje opolnomočenje.                                               |   |   |   |   |
|                          | 1                                                                                        | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Prirejeno po Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk (2001).*

## 3. SKLOP VPRAŠALNIKA: SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI

Za namen pridobitve sociodemografskih podatkov vas prosim, da obkrožite posamezno črko pred ustreznim odgovorom.

### 1. Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

### 2. Vaša starost:

- a) Do 30 let
- b) 31–40 let
- c) 41–50 let
- d) Več kot 51 let

### 3. Najvišja pridobljena izobrazba:

- a) Osnovnošolska
- b) Poklicna
- c) Srednješolska
- d) Visoka ali višja šola
- e) Univerzitetna
- f) Magistrska ali višja

### 4. Delovna doba v podjetju:

- a) Manj kot 1 leto
- b) 1–5 let
- c) 6–10 let
- d) 11–15 let
- e) 16–20 let
- f) Več kot 21 let

### Priloga 3: Vprašalnik za vodjo

#### 1. SKLOP VPRAŠALNIKA: AVTENTIČNO VODENJE

##### 1.1 LASTNA AVTENTIČNOST – SAMOOCENA

Pri vsakem vprašanju obkrožite izključno eno oceno, ki vas najbolj opisuje. Uporabite lestvico od 1 do 5.

| Avtentično vodenje |                                                                                            |   |   |   |   |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1.                 | Želim si povratnih informacij, da bi lahko izboljšal svoj odnos z drugimi.                 |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.                 | Točno znam opisati, kako drugi zaznavajo moje zmožnosti.                                   |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.                 | Znam pokazati, da se zavedam svojih prednosti in slabosti.                                 |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.                 | Jasno se zavedam svojega vpliva, ki ga imam na druge.                                      |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.                 | Jasno povem svoje mnenje.                                                                  |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.                 | Priznam napake, ko se pojavijo.                                                            |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.                 | Odkrito delim informacije z drugimi.                                                       |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.                 | Jasen sem pri izražanju svojih misli in idej.                                              |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.                 | Delujem v skladu s svojimi prepričanji.                                                    |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.                | Pri sprejemanju odločitev uporabljam svoja temeljna prepričanja.                           |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.                | Ne podležem pritiskom, ki bi me odvrnili od delovanja, ki je skladno z mojimi prepričanji. |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.                | Pri dejanjih upoštevam svoja moralna načela.                                               |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.                | Spodbujam tudi ideje, ki mi predstavljajo izziv zaradi mojih temeljnih prepričanj.         |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.                | Preden sprejem končno odločitev, prisluhnem tudi drugačnemu mnenju drugih.                 |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.                | Preden sprejem posamezno, odločitev objektivno analiziram relevantne podatke.              |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.                | Spodbujam druge pri izražanju nasprotujočih si stališč.                                    |   |   |   |   |
|                    | 1                                                                                          | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Prerejeno po Neider & Schriesheim (2011, str. 1149).*

#### 2. SKLOP VPRAŠALNIKA: SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI

Za namen pridobitve sociodemografskih podatkov vas prosim, da obkrožite posamezno črko pred ustreznim odgovorom.

**1. Spol:**

- a) Moški
- b) Ženski

**2. Vaša starost:**

- a) Do 30 let
- b) 31–40 let
- c) 41–50 let
- d) Več kot 51 let

**3. Najvišja pridobljena izobrazba:**

- a) Osnovnošolska
- b) Poklicna
- c) Srednješolska
- d) Visoka ali višja šola
- e) Univerzitetna
- f) Magistrska ali višja

**4. Delovna doba v podjetju:**

- a) Manj kot 1 leto
- b) 1–5 let
- c) 6–10 let
- d) 11–15 let
- e) 16–20 let
- f) Več kot 21 let

## **Priloga 4: Vprašanja za intervju z vodjo**

### **Vprašanja – AVTENTIČNO VODENJE**

1. Kako bi opisali svoj stil oziroma način vodenja (podjetja)? Ste seznanjeni s konceptom avtentičnega vodenja? Kako si predstavljate ta koncept?
2. Ali bi sebe lahko opisali kot optimistično in samozavestno osebo, ki verjame v boljšo prihodnost in se zna prilagajati spremembam?
3. Imate jasno zastavljene osebne cilje in skrbite za svoj lasten razvoj? Veste tudi, kaj vas motivira, in ste iskreni ter se ne pretvarjate? Se zavedate svojih prednosti in pomanjkljivosti in to tudi priznate? Prosim, komentirajte te lastnosti, še posebej v kontekstu vodenja.
4. Ali se zavedate svojih lastnih vrednot in se hkrati tudi ravnete v skladu z njimi pri svojem delu/vodenju? Ali se pri svojem delu ravnete tudi v skladu s svojimi prepričanji in stališči ter moralno-etičnimi načeli? Prosim, razložite (na konkretnem primeru), in zakaj se vam to zdi pomembno ali pa nepomembno pri vodenju svojega podjetja oziroma zaposlenih?
5. Prosim, opišite vaš odnos z zaposlenimi. Ste v odnosu z njimi odprti, iskreni, pristni, transparentni? Se vam zdi, da vaše osebne težave vplivajo na vaš odnos in obnašanje do sodelavcev? Ali znate zaposlenim iskreno povedati, kaj mislite, in priznate, kadar storite napako?
6. Ali zaupate svojim zaposlenim in z njimi pogosto delite pomembne informacije o delu/podjetju? Ali lahko rečete, da upoštevate mnenja svojih zaposlenih in delujete v najboljšem interesu vseh zaposlenih?

### **Vprašanja – OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH**

1. Ali poznate koncept opolnomočenja zaposlenih? Kako si razlagate oziroma predstavljate ta koncept?
2. Ali menite, da imajo zaposleni pozitiven odnos do svojega dela, jim je delo pomembno? Lahko ocenite tudi, če pri opravljanju svojega dela verjamejo v svoje sposobnosti in če imajo spretnosti, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela?
3. Se zaposleni lahko sami odločijo, kako bodo opravili svoje delo? Ali jih spodbujate, da so lahko samostojni in svobodni pri opravljanju svojega dela? Mislite, da zaposlenim zagotavljate občutek, da imajo tudi oni nadzor in vpliv nad dogajanjem v delovnem okolju?

4. Ali imajo vaši zaposleni možnost opravljati delovne naloge, pri katerih lahko uporabijo vse svoje sposobnosti in znanja? Menite, da delo, ki ga zaposleni opravljajo, daje možnost, da pridobijo nove veščine in znanja ter da jim hkrati predstavlja tudi izziv? Jim hkrati nudite tudi dovolj priložnosti za njihovo osebno rast in razvoj?

5. Ali mislite, da zaposleni dovolj dobro poznajo vrednote in cilje v podjetju ter razpolagajo z informacijami o trenutnem stanju v podjetju? Ali menite, da ste jim našteto jasno sporočili?

6. Imajo zaposleni dovolj časa za izpolnitev delovnih nalog? Ali z vaše strani dobijo povratne informacije o nalogah, ki jih dobro opravijo, ter predloge, kako lahko še izboljšajo svoje delo? V primeru težav pri delovnih nalogah jim pomagajte z nasveti ali dodatno začasno pomočjo?

7. Ali se zavzimate, da so zaposleni čim bolj vključeni v delovanje podjetja? Jih vključujete v sprejemanje pomembnih odločitev in upoštevate njihova mnenja? Lahko tudi sami sprejemajo pomembne odločitve, vi pa jim pri tem lahko zaupate?

**Priloga 5: Povprečne ocene avtentičnega vodenja in opolnomočenja zaposlenih**

| <b>POVPREČJA ZAPOSLENENIH GLEDE PREUČEVANIH KONCEPTOV</b> |                                                     |                                                           |                                                           |                                                                         |                            |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Zaposleni                                                 | Avtentično vodenje (povprečne vrednosti rezultatov) | Psihološko opolnomočenje (povprečne vrednosti rezultatov) | Strukturno opolnomočenje (povprečne vrednosti rezultatov) | Razlika povprečnih vrednosti rezultatov med avtentičnim vodenjem in ... |                            |
|                                                           |                                                     |                                                           |                                                           | psihološkim opolnomočenjem                                              | strukturnim opolnomočenjem |
| Zaposleni 1                                               | 4,00                                                | 3,59                                                      | 4,08                                                      | 0,41                                                                    | −0,08                      |
| Zaposleni 2                                               | 4,88                                                | 4,33                                                      | 4,25                                                      | 0,55                                                                    | 0,63                       |
| Zaposleni 3                                               | 4,50                                                | 4,58                                                      | 4,42                                                      | −0,08                                                                   | 0,08                       |
| Zaposleni 4                                               | 4,19                                                | 4,67                                                      | 4,33                                                      | −0,48                                                                   | −0,14                      |
| Zaposleni 5                                               | 4,13                                                | 3,83                                                      | 4,33                                                      | 0,30                                                                    | −0,20                      |
| Zaposleni 6                                               | 4,00                                                | 4,41                                                      | 4,33                                                      | −0,41                                                                   | −0,33                      |
| Zaposleni 7                                               | 4,81                                                | 4,75                                                      | 4,42                                                      | 0,06                                                                    | 0,39                       |
| Zaposleni 8                                               | 3,56                                                | 3,59                                                      | 3,33                                                      | −0,03                                                                   | 0,23                       |
| Zaposleni 9                                               | 3,94                                                | 4,33                                                      | 3,75                                                      | −0,39                                                                   | 0,19                       |
| Zaposleni 10                                              | 4,19                                                | 4,50                                                      | 3,67                                                      | −0,31                                                                   | 0,52                       |
| Zaposleni 11                                              | 4,56                                                | 4,67                                                      | 4,17                                                      | −0,11                                                                   | 0,39                       |
| Zaposleni 12                                              | 3,75                                                | 3,92                                                      | 3,33                                                      | −0,17                                                                   | 0,42                       |
| Zaposleni 13                                              | 4,75                                                | 4,67                                                      | 4,92                                                      | 0,08                                                                    | −0,17                      |
| Zaposleni 14                                              | 4,38                                                | 3,92                                                      | 3,17                                                      | 0,46                                                                    | 1,21                       |
| Zaposleni 15                                              | 4,13                                                | 3,25                                                      | 3,58                                                      | 0,88                                                                    | 0,55                       |
| Zaposleni 16                                              | 4,25                                                | 4,00                                                      | 3,83                                                      | 0,25                                                                    | 0,42                       |
| Zaposleni 17                                              | 4,19                                                | 4,09                                                      | 4,25                                                      | 0,10                                                                    | −0,06                      |
| Zaposleni 18                                              | 4,81                                                | 4,67                                                      | 3,75                                                      | 0,14                                                                    | 1,06                       |
| Zaposleni 19                                              | 4,44                                                | 4,25                                                      | 4,00                                                      | 0,19                                                                    | 0,44                       |
| Zaposleni 20                                              | 4,81                                                | 4,58                                                      | 4,42                                                      | 0,23                                                                    | 0,39                       |

*Vir: lastno delo.*