

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN DUŠEVNEGA ZDRAVJA
ZAPOSLENIH V DOBI DIGITALNEGA PREHODA NA PRIMERU
PODJETJA DELTAHUB**

Ljubljana, februar 2024

VESNA PONORAC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vesna Ponorac, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in duševnega zdravja zaposlenih v dobi digitalnega prehoda na primeru podjetja DeltaHub, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne:

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	AVTENTIČNO VODENJE.....	4
2.1	Opredelitev vodenja.....	4
2.1.1	Oblike vodenja zaposlenih	4
2.1.2	Vodenje v dobi digitalnega prehoda.....	6
2.2	Avtentično vodenje	7
2.2.1	Avtentičnost.....	8
2.2.2	Teorije avtentičnega vodenja.....	8
2.2.3	Elementi avtentičnega vodenja.....	10
2.3	Avtentični vodja	11
2.3.1	Značilnosti avtentičnih vodij	12
2.3.2	Pridobivanje znanja in izkušenj za avtentično vodenje	13
2.3.3	Vpliv avtentičnega vodje na organizacijsko kulturo	14
2.4	Avtentično vodenje v dobi digitalnega prehoda.....	15
3	DUŠEVNO ZDRAVJE	16
3.1	Koncept duševnega zdravja	16
3.1.1	Pogoste duševne težave in motnje	17
3.1.2	Trenutno stanje duševnega zdravja v Evropski uniji.....	19
3.2	Pomen duševnega zdravja na delovnem mestu	20
3.3	Dejavniki razvoja duševnih težav na delovnem mestu.....	20
3.4	Duševno zdravje zaposlenih v dobi digitalnega prehoda	21
3.4.1	Delo od doma in vpliv na duševno zdravje	22
3.4.2	Tehnostres.....	24
3.4.3	Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem	25
3.5	Krepitev duševnega zdravja na delovnem mestu.....	25
4	MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PODROČJU AVTENTIČNEGA VODENJA IN DUŠEVNEGA ZDRAVJA NA PRIMERU PODJETJA DELTAHUB	27
4.1	Predstavitev podjetja DeltaHub	27
4.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	27
4.2.1	Raziskovalni cilji	28

4.2.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	28
4.2.3	Metodologija raziskave	29
4.2.4	Omejitve raziskave	29
4.2.5	Oblikovanje intervjujev	29
4.2.6	Oblikovanje vprašalnika.....	31
4.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	34
4.3.1	Analiza intervjuja z operativnim direktorjem	34
4.3.2	Analiza intervjuja z dvema najdlje zaposlenima.....	37
4.3.3	Analiza anketnega vprašalnika.....	42
4.4	Zaključne ugotovitve in priporočila.....	51
4.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj	51
4.4.2	Priporočila in predlogi za podjetje DeltaHub.....	53
5	SKLEP	54
	LITERATURA IN VIRI	55
	PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Teorije avtentičnega vodenja od leta 2004 do 2007.....	9
Tabela 2:	Vprašanja za strukturiran intervju z operativnim direktorjem in dvema najdlje zaposlenima, vezana na koncept avtentičnega vodenja.....	30
Tabela 3:	Vprašanja za strukturiran intervju z operativnim direktorjem in dvema najdlje zaposlenima, vezana na koncept duševnega zdravja.....	31
Tabela 4:	Trditve in možni odgovori, ki sestavljajo anketni vprašalnik za zaposlene.....	32
Tabela 5:	Vprašanja in odgovori dveh najdlje zaposlenih v podjetju DeltaHub na temo avtentičnega vodenja	37
Tabela 6:	Vprašanja in odgovori dveh najdlje zaposlenih v podjetju DeltaHub na temo duševnega zdravja	40
Tabela 7:	Samozavedanje vodje	43
Tabela 8:	Pozitivno organizacijsko vedenje	44
Tabela 9:	Samoregulacija vodje	45
Tabela 10:	Pomen duševnega zdravja v podjetju DeltaHub	46
Tabela 11:	Hitre spremembe in tveganje preobremenjenosti	48
Tabela 12:	Občutek varnosti in razbremenitve	50
Tabela 13:	Stanje duševnega zdravja zaposlenih v podjetju	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Digitalna transformacija v treh korakih	6
Slika 2: Razvoj avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov	11
Slika 3: Najpomembnejše značilnosti avtentičnih vodij	12
Slika 4: Dvojni kontinuum duševnega zdravja	17
Slika 5: Prikaz kvalitativne analize intervjuja z vodjo	36
Slika 6: Prikaz kvalitativne analize intervjuja z dvema najdlje zaposlenima v podjetju	42
Slika 7: Povzetek izboljšav za podjetje DeltaHub	54

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za vodjo na temo avtentičnega vodenja in duševnega zdravja v podjetju DeltaHub	1
Priloga 2: Vprašalnik na temo avtentičnega vodenja in duševnega zdravja za dva najdlje zaposlena v podjetju DeltaHub	4
Priloga 3: Rezultati ankete za zaposlene v podjetju DeltaHub	10
Priloga 4: Umetna inteligenca o avtentičnem vodenju	17

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BDP – bruto domači proizvod

EU – (angl. European Union); Evropska unija

OKR – (angl. Objectives and Key Results – OKR); cilji in ključni rezultati

RPV – raznolikost, pravičnost in vključenost

1 UVOD

Hassan in Ahmed (2011) v članku »Authentic Leadership, Trust and Work Engagement« opisujeta, da je bil etični vidik vodenja včasih slabo raziskan. Zaradi večjega števila škandalov in neetičnih vlog poslovnih vodij se je izkazalo, da je način vodenja treba proučiti in prilagoditi.

Avtentičnost pomeni sprejemati sebe in delovati v skladu s svojimi prepričanji. Takšen vodja razume pomen moralnega delovanja, integritete in zaupa vase. Takšni voditelji so ključni v poslovnem okolju, ki se hitro spreminja. V zadnjih desetih letih je avtentično vodenje v številnih podjetjih pripeljalo do pozitivnih poslovnih rezultatov (Demirtas in Karaca, 2020, str. 217).

Naloga avtentičnega vodje je spodbujanje zaposlenih na način, da postane model pozitivnega vodenja del vsakega izmed njih. So izvirni, ne kopije, kar pomeni, da vodijo zaposlene na podlagi osebnega prepričanja, osebnih vrednot in identitete. Njihovo obnašanje ni nikoli pretvarjanje ali prilagajanje pričakovanjem drugih (Penger in drugi, 2009).

Avtentični vodja lahko s prepoznavanjem svojih slabih lastnosti spodbudi proces samozavedanja pri drugih in s tem pripomore k samorazvoju in učenju posameznika. Prav tako lahko s priznavanjem lastnih napak spodbudi svoj tim zaposlenih za priznavanje njihovih napak in spodbudi učenje iz njih. Spodbuja pomen usmerjenosti k učenju z analizo povratnih informacij za izboljšave in s kritičnim prispevkom. Raziskave so pokazale pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo pri delu ter delovno uspešnostjo. Napoveduje zavzetost, saj so zaposleni bolj motivirani, navdušeni nad delom, ki ga opravijo, in ostajajo pozitivni (Mehmood in drugi, 2016).

Zaradi prehoda na digitalizacijo in globalizacijo so se gostota, kompleksnost in hitrost opravljanja dela na delovnih mestih povečale. Vodje so postavili pred izzive odkrivanja novih tržnih segmentov in povečanja stopnje dobička v primerjavi s konkurenti. Pri digitalnem prehodu gre za spremembe in vodja deluje kot pionir, ki uvaja spremembe v organizacijo, predlaga prilagoditve, razvija platformo poslovnih modelov in zapolni vrzel v znanju, spretnostih in sposobnostih zaposlenih (Sainger, 2018).

Posledica hitrih sprememb na delovnem mestu pa je hkrati tudi sprememba psihološkega stanja zaposlenih, kar predstavlja izziv za njihovo duševno in telesno zdravje. Da bi organizacije uspešno poslovale in ohranjale konkurenčno prednost, morajo zagotoviti, da bodo zaposleni zdravi, motivirani za delo in odprti za nove načine dela in prilagajanja. Pomembno vlogo pri tem imajo vodje, saj so prav oni vzor. Njihova naloga je oblikovanje pogleda na delovno okolje in predstavljajo komunikacijski kanal med zaposlenimi in višjim vodstvom – v dobi sprememb ima to še toliko večji pomen. V skladu s tem je bilo na podlagi številnih raziskav ugotovljeno, da obstaja povezava med vodenjem in zdravjem zaposlenih (Vonderlin in drugi, 2021).

V teoriji vodenja je vedno več govora o povezavi med vodenjem in zdravjem zaposlenih. Gre za neposredno povezavo odnosa vodij in duševnega zdravja zaposlenih in vključuje zdravstveno usmerjenost vodje k sebi, torej skrb za lastno duševno zdravje. Negativno usmerjeno vodenje je negativno povezano z obremenjenostjo, izgorelostjo, stresom in pozitivno povezano z zdravjem zaposlenih, zadovoljstvom na delovnem mestu in okrevanjem (Vonderlin in drugi, 2021).

Čeprav je veliko študij pokazalo, da avtentično vodenje pozitivno prispeva k poslovnim rezultatom, v raziskavah nikoli ni bilo veliko poudarka na ugotavljanju učinkovitih sredstev za krepitev avtentičnosti. Teorija in nekateri dokazi so pokazali, da je prav čuječnost neposredno povezana z avtentičnim vodenjem. To so potrdili tako vodje kot tudi njihovi zaposleni. Povečano zavedanje vodij vodi do večjega zavedanja in zaupanja zaposlenih – tako do vodij kot tudi do sebe, saj so avtentični vodje zgled zaposlenim. Posledično naj bi to vodilo do boljšega zdravja zaposlenih – duševnega in fizičnega, pa tudi do boljšega odnosa do dela. Obstaja več oblik pozitivnega vodenja, ki je koristno za posameznikovo dobro počutje. Podporno okolje zaposlenim omogoča manj stresa, obremenjenosti na delovnem mestu, izgorelosti in depresije, kar pomeni boljše pogoje za duševno zdravje in posledično večjo produktivnost, motivacijo in manj odsotnosti zaradi bolezni (Kelloway in Barling, 2010).

Avtentično vodenje in duševno zdravje sta v dobi digitalnega prehoda ključnega pomena za poslovno uspešnost in konkurenčno prednost podjetij. Okolje, v katerem živimo, se vedno hitreje spreminja. Hiter tempo življenja in industrijskih sprememb je pripeljal do vedno večje količine dela. Uveljavil se je nov trend dela – delo od doma, ki je prav tako povzročilo določene spremembe, ki lahko imajo pozitivne, pa tudi negativne učinke na duševno zdravje zaposlenih. Pri številnih zaposlenih se je zabrisala meja med zasebnim življenjem in delom, kar ima posledice. Zaradi vsega naštetega ima avtentično vodenje v dobi digitalizacije pomembno vlogo (Kelloway in Barling, 2010).

Namen magistrskega dela je poglobiti znanje o avtentičnem vodenju in njegovi povezavi z duševnim zdravjem zaposlenih v času velikih digitalnih sprememb v poslovnem okolju na primeru podjetja DeltaHub. Zanima me povezava med avtentičnim vodenjem in duševnim zdravjem zaposlenih ter rezultat posledic takšnega vodenja. V teoretičnem delu je glavni namen predstaviti avtentično vodenje in duševno zdravje zaposlenih v času digitalizacije. Pomagam si z domačo in tujo strokovno literaturo. Namen raziskovalnega dela je raziskava duševnega zdravja in prisotnosti avtentičnega vodenja na primeru podjetja DeltaHub. Ker gre za zagonsko podjetje, bo učinek rezultatov še toliko bolj zanimiv.

Glavni cilj magistrskega dela je ugotoviti, kako močna je povezava med avtentičnim vodenjem in duševnim zdravjem zaposlenih v dobi hitrih sprememb v poslovnem okolju.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. proučitev domače in tuje strokovne literature s čimnovejšimi članki,
2. ustrezna raziskava stopnje povezave med avtentičnim vodenjem in duševnim zdravjem v dobi digitalizacije in povezava obeh s konkurenčno prednostjo,
3. oblikovanje ugotovitev in priporočila za podjetja, ki želijo izboljšati svojo konkurenčno prednost v dobi sprememb.

Temeljna teza magistrskega dela je: avtentično vodenje in duševno zdravje zaposlenih v podjetju v dobi digitalnega prehoda sta neposredno in pozitivno povezana ter vodita do konkurenčne prednosti podjetja.

Raziskovalna vprašanja za raziskovalno delo na primeru podjetja DeltaHub so:

1. Koliko poudarka daje podjetje DeltaHub duševnemu zdravju v dobi digitalnega prehoda?
2. Ali je v dobi digitalnega prehoda pomen avtentičnosti vodenja na primeru izbranega podjetja DeltaHub še toliko bolj pomemben in zakaj?
3. S kakšnimi izzivi se srečujejo avtentični vodje in zaposleni v času hitrih sprememb na primeru izbranega podjetja DeltaHub?
4. Kakšna je povezava med avtentičnim vodenjem in konkurenčno prednostjo na primeru izbranega podjetja DeltaHub?
5. Kako sta avtentično vodenje in duševno zdravje zaposlenih na primeru izbranega podjetja DeltaHub medsebojno povezana?
6. Kakšna je povezava med avtentičnim vodjo in duševnim zdravjem zaposlenih na primeru izbranega podjetja DeltaHub?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Avtentično vodenje in duševno zdravje sta predstavljena s pomočjo tuje in domače strokovne literature ter javno zbranih podatkov, dostopnih prek javnih baz strokovne literature. S pomočjo deskriptivne metode zberem sekundarne podatke in jih predstavim v smiselni zaporedju. Omejitev, na katero lahko naletim, je neustreznost sekundarnih podatkov, ki so lahko bili uporabljeni za nekoliko drugačen namen kot v moji nalogi.

V drugem, raziskovalnem delu magistrskega dela se usmerim na pridobivanje primarnih podatkov s pomočjo treh intervjujev in spletnega vprašalnika, namenjenega zaposlenim v podjetju DeltaHub. Intervjuje opravi z vodjo in dvema najdlje zaposlenima v podjetju, spletni vprašalnik pa je sestavljen iz trditev in zaposleni morajo izbrati svojo stopnjo strinjanja. Tukaj se lahko srečam z določenimi omejitvami – ena izmed najbolj pomembnih je vprašanje ustreznosti odgovorov. Na koncu so rezultati in ugotovitve predstavljeni kot odgovori na raziskovalna vprašanja. Podana so priporočila za podjetja, ki so se že ali pa se bodo kmalu srečala z digitalizacijo ter pomenom avtentičnega vodenja in duševnega zdravja zaposlenih.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Opredelitev vodenja

Vodenje lahko opredelimo kot eno od štirih funkcij managementa, sestavljeno iz niza dogodkov, ki se nanašajo na uveljavljanje načrtov v organizaciji, a še tako dobro načrtovanje, organiziranje ali nadzor ne pomagajo, če na koncu ne pride do izvedbe zamišljenega. V skladu z razvojem tehnologije, digitalizacije in spremembami v poslovnem okolju se spreminja tudi vloga voditeljev. Sodobni voditelji morajo biti sposobni prilagajati se novim situacijam in uporabljati različna orodja in tehnologije za učinkovito komunikacijo in delo (Ivanko, 2019, str. 375).

V zadnjih dveh desetletjih se je vodenje močno spremenilo. Organizacijska paradigma, ki je danes drugačna, je prinesla premik od upravljanja k vodenju, kar pomeni, da vodja vpliva na organizirano skupino zaposlenih v smeri doseganja ciljev, pri čemer zaposlenim dovoli, da samostojno načrtujejo, organizirajo, odločajo, usklajujejo in nadzorujejo. Je ključen element uspešnega delovanja organizacije, saj se s tem zamisli managerjev uresničijo in vzpostavi se dejansko razmerje med vodjo in sodelavci. Na zaposlene vpliva tako, da jih usmerja k zastavljenim ciljem, nalogam in strategijam organizacije (Ivanko, 2019, str. 375).

Ker zahteva kombinacijo različnih vodstvenih veščin, znanj in izkušenj, je ključno, da so vodje usposobljeni za spodbujanje zaposlenih k samostojnemu načrtovanju, organiziranju, odločanju, usklajevanju in nadzorovanju. Vodje, ki razvijajo svoje vodstvene sposobnosti in se izobražujejo na področju vodenja, so ključni za uspešnost organizacije in zadovoljstvo zaposlenih. Ob tem morajo biti voditelji prilagodljivi, dovzetni za spremembe, znati komunicirati, motivirati in voditi zaposlene. Na takšen način oblikujejo kulturo podjetja, pri čemer se morajo zavedati svojih sposobnosti in veščin, ki so potrebne za zagotovitev organizacijskega razvoja in s tem odličnosti organizacije (Ivanko, 2019, str. 376).

2.1.1 Oblike vodenja zaposlenih

Vodenje lahko razumemo na različne načine. Osredotočamo se lahko tako na osebnostne lastnosti odličnih vodij kot na poudarjanje vidikov razmer, ki pomagajo določiti, kako ljudje vodijo. Gre za večplastno temo in mešanico številnih dejavnikov, ki pomagajo določiti, zakaj nekateri ljudje postanejo odlični vodje. Pomembno je razumevanje povezave med slogom vodenja in uspešnostjo organizacije ter interakcij med vodjo in njegovimi sledilci ter posledično spodbujati uspešnost zaposlenih v podjetju. Charry (2012) je ugotovil, da se je znanstveno zanimanje za vodenje povečalo v začetku dvajsetega stoletja in ob tem opredelil osem glavnih teorij vodenja. Zgodnejše teorije so se osredotočale na lastnosti, ki ločijo vodje od sledilcev, poznejše pa so obravnavale drugačne spremenljivke z ravnmi spretnosti in situacijskimi dejavniki.

Način, kako voditelj vodi svojo skupino sledilcev, ni univerzalen pojav, ampak odvisen od tega, v kateri organizaciji poteka, v kakšni situaciji ter v kakšni skupini ali s kakšnim posameznikom. Koristno je dobro poznavanje različnih slogov vodenja, saj takšno znanje omogoča učinkovitejše vodenje. V nadaljevanju predstavim sedem vodstvenih slogov (Amanchukwu in drugi, 2015, str. 10; Hribar, 2009, str. 64; Warrick, 1981, str. 158; Nanjundeswaraswamy in Swamy, 2014, str. 57–58; Sethuraman in Suresh, 2014, str. 165; Dimovski in drugi, 2014, str. 91):

1. Avtokratični slog vodenja – pri tej obliki govorimo o skrajni obliki transakcijskega vodenja, pri kateri ima vodja popolno oblast nad zaposlenimi. Člani ekipe in zaposleni nimajo veliko možnosti za podajanje predlogov, tudi če so ti v najboljšem interesu organizacije. Odločitve pri tej obliki vodenja se sprejemajo izredno hitro in izvajanje se lahko začne takoj, kar je načeloma izjemno učinkovito, ampak večina zaposlenih ne mara, da se z njimi ravna na tak način. Ta oblika vodenja je najpogostejše uporabljena v kriznih razmerah, ko je treba odločitve sprejemati hitro in učinkovito.
2. Kooperativni slog vodenja – pri tej obliki je glavno timsko delo. Odgovornost je enakomerno razporejena med zaposlenimi, ki so člani tima. Vodja si želi doseči uspeh tako za organizacijo kot za zaposlene, ob tem pa je manj obremenjen, saj so zaposleni motivirani in se tudi strokovno odločajo. Pomembni so zaupanje med člani tima, sprejemanje in odprtost. Problem pri takšnem slogu vodenja je predvsem počasno odločanje.
3. Demokratični slog vodenja – pri tem slogu vodje v proces vodenja vključujejo tudi zaposlene/člane ekipe. Pri tej obliki so člani tima bolj zadovoljni in produktivni, saj se počutijo vključene. Ta slog pomaga pri razvijanju spretnosti zaposlenih, saj se počutijo kot del nečesa večjega in bolj pomembnega, motivacija pa ni le finančna nagrada. Izbira tega sloga je lahko napačna v razmerah, kjer sta pomembni učinkovitost in hitrost – na primer v času krize. Nevarnost so tudi neizkušeni člani ekipe ali člani brez ustreznega znanja.
4. Transformacijsko vodenje – pri tem slogu so v ospredju razvoj zaposlenih in njihove potrebe. Pomemben je vrednotni sistem zaposlenih in vodja skrbi za njihovo motivacijo in moralo. S takšnim slogom naj bi se preoblikovalo ljudi in organizacije ter razširilo vizijo in vplivalo na zaposlene/člane tima. Takšen slog vodenja lahko posamezniku pomaga do večje motivacije, na ravni organizacije pa poskrbi za to, da se konflikti znotraj tima rešujejo veliko lažje.
5. Transakcijsko vodenje – pri tem slogu se zaposleni ob sprejetju dela strinjajo, da bodo upoštevali navodila svojega nadrejenega. Organizacija je tista, ki zaposlene plača za njihov trud in delo ter za izpolnitev dogovorjenih zahtev, torej sta osrednja transakcija (trud za plačilo) in minimalističen delovni odnos med zaposlenimi in vodjo. Če delo ne ustreza standardu, ima vodja pravico člane ekipe kaznovati.
6. Situacijsko vodenje – ta oblika predlaga, da je učinkovito vodenje odvisno od sposobnosti vodje, da spremeni svoje vedenje glede na situacijo. Vedenja, ki so povezana z odnosi in nalogami, pa se imenujejo usmerjevalna in podporna. Poznamo štiri različne

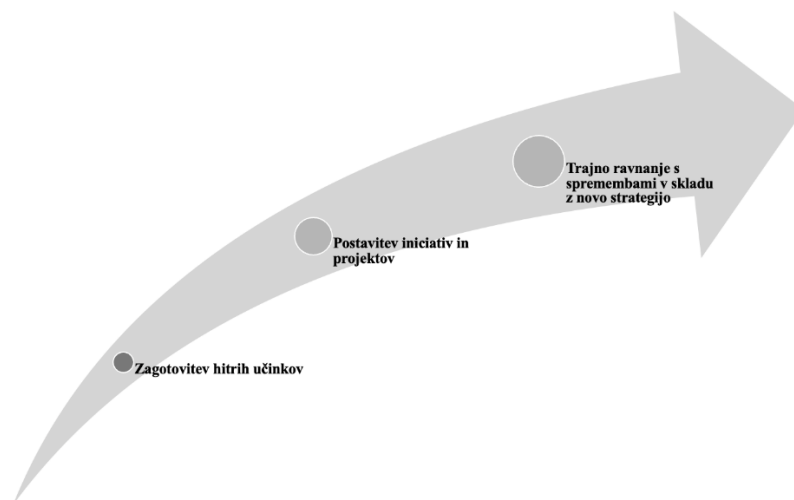
vrste vodstvenega vedenja, in sicer pripovedovanje, prodajanje, sodelovanje in delegiranje. Pripovedovanje je visoko usmerjevalno in nizko podporno, prodajanje visoko usmerjevalno in visoko podporno, sodelovanje nizko usmerjevalno in visoko podporno ter delegiranje nizko usmerjevalno in nizko podporno.

7. Avtentično vodenje – voditi avtentično pomeni voditi v skladu z lastno osebnostjo, vrednotami in prepričanji ter kot vodja vzpostaviti visoke etične standarde. S tem izboljšuje uspešnost organizacije, saj ustvarja pogoje za zaupanje, spodbuja razmišljanje zunaj okvirjev in daje občutek odločanja članom tima. V 21. stoletju avtentični vodje sprejemajo vodenje kot lastno poslanstvo in ob tem ne odstopajo od svojih prepričanj.

2.1.2 Vodenje v dobi digitalnega prehoda

Vlade držav, vključno z Evropsko unijo (v nadaljevanju EU), zadnja leta namenjajo veliko pozornosti digitalizaciji in digitalni transformaciji. Želja je, da bi se prehod zgodil pospešeno – tako v gospodarstvu kot v družbi nasploh. Nekatere panoge se z uvedbo tega trenda že lahko pohvalijo, to so na primer trgovina in telekomunikacije, nekatere druge panoge, kot so energetika, zdravstvena oskrba in logistika, pa še ne v celoti. Zaradi trenda digitalizacije dobivajo standardne panoge popolnoma druge konkurente. Vzemimo za primer bančništvo, ki velja za tradicionalno panogo, danes pa je na trgu vse več drugih podjetij, ki ponujajo še ne dolgo nazaj tradicionalne bančne produkte. Položnice lahko plačujemo na bencinskih servisih, kreditiranje ponujajo v trgovinah in plačevanje je omogočeno z različnimi karticami, ki niso bančne, itd. Pogosto se pojavlja vprašanje, kako naj se podjetja lotijo digitalne transformacije. Pomembne so sprememba ključnih poslovnih področij, vpeljava novih produktov ter sprememba sistema ravnanja in vodenja. Sprejeti je treba novo strategijo z osnovnim ciljem – uvedbo digitalne transformacije (slika 1). To zahteva spremembe v ravnanju in vodenju ter vpliva na spremembo produktov, prodajnih kanalov in procesov. Poslovni in organizacijski modeli se lahko v celoti spremenijo (Vodopivec, 2018, str. 60).

Slika 1: Digitalna transformacija v treh korakih



Vir: Faeste in drugi (2015, str. 3).

Za prvi korak so značilne omejene investicije, hitro uvajanje proizvodov na trg in sprememba kulture podjetja. V drugem koraku najemajo talente s področja informacijskih tehnologij, pripravijo projekte, vzpostavijo ekipo ter začnejo z oblikovanjem novih izobraževalnih programov za zaposlene in njihove vodje. V zadnjem koraku imajo podjetja sprejeto novo strategijo, usklajeno na vseh poslovnih področjih. Posebna pozornost je namenjena vodenju in spreminjanju kulture organizacije. Način dela prehaja s hierarhičnega na timskega, ki je sodelujoč (Vodopivec, 2018, str. 61).

V dobi digitalizacije se spreminjata tako vodenje kot ravnanje ter razmerje med njima. Ravnanje bo verjetno ostalo vsebinsko enako kot do slej – koordiniranje, vodenje pa bo tisti del, ki bo zagotavljal, da se bo zamišljeno z vplivanjem na zaposlene učinkovito ter usklajeno izvajalo. Digitalna era narekuje predvsem spremembe znanj in veščin vodij. Trenutni model veščin in znanj vodij obsega predvsem komuniciranje, razvoj zaposlenih, vplivanje na zaposlene, prevzemanje tveganj, vodenje skupin ter ukvarjanje z delom zaposlenih, a je vse to treba nadgraditi, razvijati ter dodati nova znanja in veščine. Pomembno je razumevanje povezav med posredovanjem informacij in novimi tehnologijami, ki so na voljo, poznavanje novih tehnologij in načinov ter njihova prava izbira, oblikovanje delovnih procesov ter spodbujanje novih idej in kreativnosti (Vodopivec, 2018, str. 64).

Kljub hitrim spremembam se morajo zaposleni še vedno počutiti kot pomemben del podjetij in naloga vodji je, da jim posredujejo ustrezne informacije. Naloga vodij sicer ni, da postanejo tehnološki guruji, pomembno pa je, da znajo uporabljati nove tehnologije ter razumejo njihovo delovanje, saj ga morajo prenesti na zaposlene in jim pomagati pri prevajanju strategije in vizije v cilje in rezultate. Ker imajo vodje v digitalni eri med drugim tudi funkcijo ravnateljev, se morajo osredotočati na oblikovanje kulture podjetja, izvajanje novih strategij in preoblikovanje procesov (Vodopivec, 2018, str. 64).

2.2 Avtentično vodenje

Avtentični slog vodenja velja za enega od najbolj sodobnih in priznanih konceptov vodenja v 21. stoletju. Razlog za to so hitre spremembe na trgu, turbulentni časi, socialni in globalni izzivi, spreminjanje moči na ravni gospodarstva in razni škandali, ki so povezani z neetičnim ravnanjem vodij (Černe in Penger, 2010, str. 823). Če je nekaj legalno, še ne pomeni, da je tudi moralno ali pravilno, zato je Bennis (2009) take vodje poimenoval kar zvezdniški direktorji (angl. Celebrity CEOs). Nasprotje tega so avtentični vodje, ki v prvi vrsti vedo, kdo so, in imajo jasno razčiščena lastna mnenja in stališča ter se identificirajo z vlogo vodje in ravnajo v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami (Shamir in Eilam, 2005).

2.2.1 Avtentičnost

Avtentičnost pomeni pristnost in verodostojnost, ker se nanaša na ravnanje ljudi v skladu s svojim pravim jazom in lastnimi vrednotami, potrebami in preferencami ter v nasprotju s tem, kar od njih pričakujejo drugi v zameno za nagrade ali v izogib kaznim (Kernis, 2003, str. 14). Izhaja iz grške filozofije (angl. *To thine own self be true*), na področju vodenja pa določa vodje, ki imajo sposobnost zaznavati informacije o tem, kdo v resnici so, torej lastne vrednote, cilje, čustva in prepričanja. Imajo sposobnost uravnavati svoje obnašanje pri vodenju v skladu s svojim jazom in prepričanji, izoblikovano osebno identiteto ter sposobnosti uravnavati svoje preference z zahtevami okolja in družbe (Chan in drugi, 2005). Če si avtentičen, si naraven, izviren in ne kopija (Shamir in Eilam, 2005, str. 296). Pomembno je poudariti, da avtentičnosti ne opredeljujemo kot izključujočega stanja, temveč gre za stopnje – oseba je lahko bolj ali manj avtentična (Erickson, 1995). Pojma ne smemo zamenjati s pojmom iskrenosti ali pristnosti, saj ta dva pojma vsebujeta odnose, avtentičnost pa je introvertirane narave (Penger, 2006, str. 92).

Obstajajo primeri, ko lahko izražanje resničnega jaza povzroči stroge družbene obtožbe in posledično sankcije, zato so avtentični vodje občutljivi na skladnost med izražanjem svojega jaza in okoljem ter se zavedajo morebitnih posledic svojega ravnanja. Lahko se zdi, da bi občutljivost na skladnost vedenja z okoljem vodjo naredila neavtentičnega, vendar Kernis (2003, str. 14) poudarja, da se pristnost ne odraža v prisili »biti pravi jaz«, temveč v naravnem izražanju temeljnih čustev, nagnjenj in motivov.

Dejavnika, kot sta samonadzor in ekstravertiranost, nista neposredno povezana z avtentičnostjo – predvidevajo, da je dejavnik »usmerjenost k drugim« negativno povezan z avtentičnostjo, vendar pa bodo avtentični vodje z vedenjem, ki je samonadzorovano in odraža dejavnika delovanje in ekstrovertiranost, bolj učinkovito posredovali svoj avtentični jaz svojim sledilcem in projicirali svoje vrednote. Zaradi tega je zelo verjetno, da avtentični samonadzor vedenj napoveduje učinkovitost vodje. To stališče zagovarjajo raziskave vodij (Zaccaro in drugi, 1991), ki so pokazale, da sta dejavnika ekstravertiranost in delovanje v veliki meri odgovorna za pozitivno povezavo med samonadzorom in pojavljanjem vodij. Da bi bil vodja deležen spoštovanja sledilcev, mora poleg avtentičnosti izkazovati tudi integriteto, torej osebne vrednote, usklajene z etičnim kodeksom (Fields, 2007, str. 196).

2.2.2 Teorije avtentičnega vodenja

Z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja se je začelo razvijati tudi avtentično vodenje. Cilj je bil doseganje pozitivne organizacijske identitete, zgrajene s pomočjo pozitivnega organizacijskega vedenja in avtentičnega vodenja. Leta 2004 so Avolio in drugi poudarili pomen pozitivnega modeliranja, ki je predstavljal pomemben element za začetek razvoja avtentičnega vodenja (v Černe in Penger, 2010, str. 823). Teorije so naprej raziskovali in dopolnjevali tudi drugi raziskovalci, a je še danes problematično razlikovati

med avtentičnostjo in neavtentičnostjo, saj avtentičnost nima spremenljivk, ki bi jo jasno in v celoti določale (Batistič in drugi, 2017).

V tabeli 1 so predstavljene različne teorije avtentičnega vodenja skozi različna obdobja.

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja od leta 2004 do 2007

Leto razvoja	Avtorji	Ime teorije
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	Pozitivno modeliranje
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Komplementarni model avtentičnega razvijanja
2005	Shamir in Eilam	Pristop življenjskih zgodb
2005	Sparrowe	Samopripovedni pristop
2005	Cooper, Scandura in Schriesheim	Kritika izvirnega modela
2006	Harvey, Martinko in Gardner	Pomen pripisovanja
2007	Endrissat, Müller in Kaudela-Baum	Empirična podlaga avtentičnega vodenja
2007	George	Univerzalnost avtentičnih vodij

Vir: prirejeno po Černe in Penger (2010).

V nadaljevanju podrobneje predstavljam teorije avtentičnega vodenja, omenjene v tabeli 1 (Černe in Penger, 2010, str. 824):

1. Pozitivno modeliranje – pomembno je, da avtentični vodja doseže štiri ključne komponente: samozavedanje, sprejetje samega sebe, avtentično deluje in ima avtentične odnose z drugimi. Avtentično vodenje vodi avtentični vodja, njegovo delo pa obsega odnose s sledilci, ki so v fazi razvoja in pričakujejo odkritost, odprtost in vodjo, ki je vreden zaupanja. Pozitivno modeliranje je primer sredstva, s katerim lahko avtentični vodje vplivajo na svoje sledilce. Avtorji se osredotočajo na samoregulacijo in samozavedanje vodij, kot da gre za ključne elemente in zgolj za pozitivna psihološka stanja.
2. Komplementarni model avtentičnega razvijanja – ta model je nadgradnja pozitivnega modeliranja. Osredotoča se na sledenje prek gradnje identitet ter na proces avtentičnega vodenja. Velik pomen daje vplivu pozitivnih čustev, vključevanju v družbeno okolje, spretnosti vodij in sledilcev ter samoučinkovitosti in osebnemu razvoju. Tako za vodje kot za sledilce opredeljuje koristi avtentičnega vodenja, ki se poznajo pri psiholoških stanjih – sreča in hedonizem.
3. Pristop življenjskih zgodb – ta model temelji na pristopu življenjskih zgodb, torej pripisovanju pomena dogodkom, ki skupaj tvorijo življenjsko zgodbo. Pri tem Shamir in Eilam (2005) za razliko od ostalih raziskav avtentičnega vodenja ne definirata kot slog

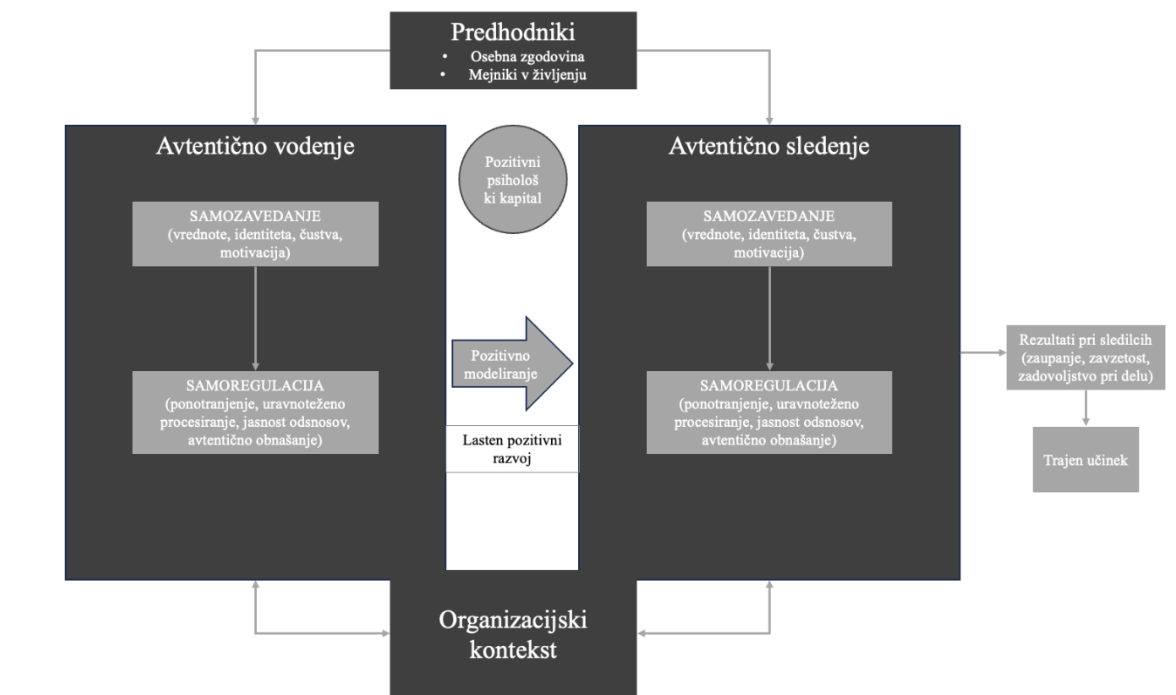
vodenja. Dopuščata, da je vodja avtentičen tudi z izražanjem negativnih lastnosti. Zgodba avtentičnega vodje lahko ima pomembno vlogo pri sledenju, saj predstavlja sredstvo, s katerim vodja transparentno odkrije svoj jaz.

4. Samopripovedni pristop – teorija, ki je komplementarna pristopu življenjskih zgodb, saj uporablja samopripovedni proces z namenom konstrukcije življenjskih zgodb vodij. Od drugih teorij se razlikuje po tem, da avtentičnost v tem primeru ni zgolj stanje posameznika, temveč se kaže v odnosu do drugih.
5. Kritika izvirnega modela – ta model je kritika modela Avolia in drugih (2004, v Černe in Penger, 2010), ki opozarja, da je treba boljše definirati vidik avtentičnega vodenja in teoretično začrtati prihodnje raziskovanje na tem področju. Teorija Cooperja in drugih (2005, v Černe in Penger, 2010) poudarja tudi razhajanja prejšnjih teorij.
6. Pomen pripisovanja – Harvey in drugi (2006, v Černe in Penger, 2010) so naredili lasten model avtentičnega vodenja, podoben prejšnjim. Velik pomen dajejo ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti – bolj podrobno ga proučuje tudi Fields (2007). Pri njihovem modelu je tako moč zaznati subjektivno vedenje in transparentnost.
7. Empirična podlaga avtentičnega vodenja – ta raziskava pokaže pomen integritete in avtentičnosti glede zaznavanja vodij. Avtorji na podlagi rezultatov ustvarijo svoj model, ki avtentično vodenje obravnava drugače od ustvarjalcev predhodnih modelov. Izpostavijo tudi razlikovanje avtentičnega vodenja od drugih slogov, recimo etičnega ali transformacijskega, ter odgovarjajo na vprašanja, ki so jih postavili predhodniki – Sparrowe (2005, v Černe in Penger, 2010) in Cooper in drugi (2005, v Černe in Penger, 2010).
8. Univerzalnost avtentičnih vodij – raziskava Billa Georgea (2003, v Černe in Penger, 2010) je pokazala, da vodje iz različnih kultur in družb ne posredujejo univerzalnih značilnosti, ki bi lahko opisale idealnega vodjo. Avtentičnost izhaja predvsem iz lastnih življenjskih zgodb. Ker teorija pravi, da se uspešen avtentični vodja ne rodi, pač pa razvija skozi celotno življenje, je ugotovitev, da lahko to postane vsak z vlaganjem v svoj razvoj.

2.2.3 Elementi avtentičnega vodenja

Dve osnovni komponenti avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja sta samozavedanje in samoregulacija. Prek introspekcije se avtentični vodja spozna, sprejme svoje temeljne vrednote, identiteto, čustva in cilje, kar po Gardner in drugih (2005, str. 347) predstavlja štiri komponente samozavedanja. Vodja, ki razume svoje preference, želje, talente in prepričanja ter se zaveda svojega znanja in sposobnosti, ima izhodiščne elemente za razvoj avtentičnega vodenja (slika 2).

Slika 2: Razvoj avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Vir: prirejeno po Gardner in drugi (2005, str. 346).

Samoregulacijo lahko opišemo kot obvladovanje lastnega vedenja, skladno s svojo osebnostjo, in ob tem ohranjanje odprtih in jasnih odnosov s svojimi sledilci. Gre za procese uravnoteženega procesiranja informacij, avtentično vedenje, transparentnost odnosov ter ohranjanje jasnih in odprtih odnosov s sledilci (Gardner in drugi, 2005, str. 347). Takšno samokontrolo dosegajo osebe s postavitvijo notranjih vrednot, pregledom odstopanj med postavljenimi standardi in dejanskim vedenjem ter organizacijo aktivnosti za odpravo odstopanj, torej gre za usklajevanje vrednot in dejanj (Stajkovic in Luthans, 1998). Samozavedanje in samoregulacija sta po Luthansu in Avoliu (2003) močnejša s pozitivnimi psihološkimi stanji, kot so samozavest, upanje, prožnost in optimizem.

Naslednja dva elementa avtentičnega vodenja po Luthansu in Avoliu (2003) sta lasten pozitiven razvoj in psihološki kapital. Optimizem, samozavest, prožnost in upanje so zmožnosti, ki so merljive in pri posameznikih jih je mogoče razvijati ter posledično ravnati v smeri večje delovne uspešnosti. Luthans in drugi (2004) so ugotovili, da je razvijanje samozavesti in upanja bolj dokazano in dodelano kot razvijanje prožnosti in optimizma. S pozitivnim modeliranjem avtentični vodje povečujejo samozavest sledilcev, krepijo prožnost, večajo stopnjo optimizma in ustvarjajo upanje (Gardner in drugi, 2005).

2.3 Avtentični vodja

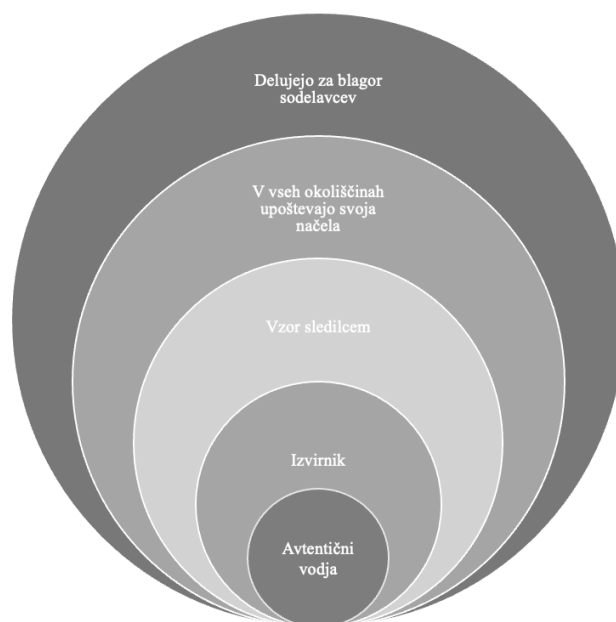
Avtentični vodja mora primarno doseči zgoraj opredeljeno avtentičnost, torej s samozavedanjem, samosprejemanjem, avtentičnimi dejanji ter odnosi, ampak kljub temu

avtentično vodenje presega avtentičnost vodje kot osebe in vključuje tudi avtentične odnose s sledilci. Za te odnose so značilni predvsem preglednost, odprtost, zaupanje, usmerjanje k vrednim ciljem in poudarek na razvoju sledilcev (Gardner in drugi, 2005, str. 345). Na podlagi teh ugotovitev je avtentično vodenje opredeljeno kot proces, ki izvira iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta. Posledica tega je večje samozavedanje ter samoreglativno pozitivno vedenje vodij in sodelavcev, ki spodbuja razvoj posameznika v pozitivni smeri in ga izoblikuje v vodjo. Avtentični vodje črpajo iz pozitivnih psiholoških stanj, ki spodbujajo optimalno samospoštovanje in psihološko dobro počutje (samozavest, upanje, optimizem in odpornost), ter na ta način spodbujajo razvoj teh stanj pri sledilcih. S svojimi besedami in dejanji kažejo na visoke moralne standarde in vrednote (May in drugi, 2003).

2.3.1 Značilnosti avtentičnih vodij

Avtentični vodje so osebe, ki odkrijejo svoj resnični jaz, svoja najgloblja prepričanja in načela vodenja ter hodijo po svoji poti, na kateri tudi ostanejo, ne glede na pritiske okolice, pohlep po denarju, slavi, moči in drugih osebnih koristih. Današnji zaposleni si želijo biti vodeni s strani vodij, ki so resnični in zvesto sledijo svojim vrednotam in vrednotam podjetja (Budihna in Štuhec, 2020). Na sliki 3 prikazujem najpomembnejše značilnosti avtentičnih vodij.

Slika 3: Najpomembnejše značilnosti avtentičnih vodij



Vir: prirejeno po Budihna in Štuhec (2020).

Avtentični vodje so pristne osebe, njihova miselnost in dejanja pa so vzor sledilcem, kar jim vliva zagon in motivacijo za izpolnjevanje nalog. Ko avtentični vodje spoznavajo svoje prednosti in slabosti, jim raste samozavest, svojo osebnost pa si upajo pokazati in v skladu

z njo delovati v poslovnem okolju. So prožni, širijo optimizem, svoje sodelavce pa spodbujajo k pozitivnemu razmišljanju o tem, da je skupaj mogoče doseči marsikaj (Budihna in Štuhec, 2020).

2.3.2 Pridobivanje znanja in izkušenj za avtentično vodenje

V začetku enaindvajsetega stoletja se je med ljudmi razvilo globoko nezaupanje do vodij, zato je postalo očitno, da potrebujemo novo vrsto vodij v podjetjih. Knjiga Billa Georgea z naslovom »Authentic Leadership: Re-discovering the Secrets to Creating Lasting Value«, ki je izšla leta 2003, je izzvala novo generacijo k avtentičnemu vodenju. Med bralci knjige je bilo več izvršnih direktorjev, ki so izrazili željo, da bi postali avtentični vodje, in želeli so vedeti, kako (v George in drugi, 2007).

George in drugi (2007) so ugotovili, da se pot začne z razumevanjem in učenjem iz življenjske zgodbe in prav ta je pri avtentičnih voditeljih velikokrat zanimiva. Ne le pozitiven vpliv staršev, športnih trenerjev, učiteljev in mentorjev, ampak tudi težke življenjske izkušnje, iz katerih je izhajala njihova motivacija. Izguba službe, ljubljenih oseb, hujše bolezni ter občutki izključenosti, diskriminacije in zavrnitve s strani vrstnikov so bili dejavniki, ki so jih avtentični vodje uporabili za osmislitev svojega življenja in ne za igro žrtve. Dogodke so preoblikovali tako, da so se dvignili nad izzive in odkrili svojo strast do vodenja drugih

Naslednja pomembna zadeva je spoznavanje svojega pristnega jaza. Sodelujoči v raziskavi so kot najpomembnejšo sposobnost, ki jo morajo razviti vodje, navedli samozavedanje. Problem je, ker se vodje na začetku kariere tako zelo trudijo uveljaviti, da jim ostane premalo časa za raziskovanje samega sebe. V prvi vrsti si prizadevajo doseči uspeh na oprijemljive načine, ki so hitreje vidni svetu – denar, slava, moč in status. Zaradi zagona so nekaj časa poklicno uspešni, vendar tega uspeha na dolgi rok ne morejo ohraniti, s staranjem pa ugotovijo, da jim v življenju nekaj manjka, in spoznajo, da ne morejo postati oseba, kakršna si želijo biti. Za spoznavanje pristnega jaza sta potrebna pogum in iskrenost, s čimer vodje postanejo bolj humani in pripravljeni biti ranljivi (George in drugi, 2007).

Naslednji pomemben korak je prakticiranje vrednot in načel. Težko je vedeti, katere so naše prave vrednote in načela, dokler jih ne preizkusimo pod pritiskom. Enostavno je naštetih vrednote in živeti v skladu z njimi, ko gre vse po načrtu, ko pa uspeh, kariera ali celo življenje visijo na nitki, pridemo do spoznanja, kaj je najpomembnejše, kaj smo pripravljeni žrtvovati in kakšne kompromise sprejemati. Vodstvena načela so vrednote, ki jih udejanjimo. Vrednota, kot je recimo »skrb za druge«, lahko postane vodstveno načelo: ustvarjanje delovnega okolja, v katerem so ljudje spoštovani zaradi dela, ki ga opravljajo, na delovnem mestu, ki jim je zagotovljeno in jim omogoča, da uresničijo svoj potencial (George in drugi, 2007).

Za avtentične vodje je pomembno ohranjanje visoke ravni motivacije in življenja v ravnovesju, zato je zanje izjemno pomembno, da vedo, kaj jih žene. Obstajata dve vrsti motivacije, zunanja in notranja, in ključno je uravnoteženje obeh. Avtentični vodja mora najti ravnovesje med svojimi željami po zunanji potrditvi in notranjimi motivacijami, ki zagotavljajo izpolnitev dela (George in drugi, 2007).

Vodje ne morejo uspeti sami. Tudi najbolj samozavestni potrebujejo nasvete in podporo močnih sodelavcev, ki zagotovijo perspektivo. Avtentični vodje gradijo podporne ekipe, ki jim pomagajo v trenutkih negotovosti in se z njimi veselijo uspeha. Da so vodje lahko odprti in ranljivi, potrebujejo okoli sebe ljudi, na katere se lahko zanesejo. Podporne ekipe zagotavljajo potrditev, nasvete, perspektivo in spodbujajo k spremembi načrta, kadar je to potrebno. Vodje morajo svojim podpornikom dati toliko, kolikor od njih dobijo, saj se samo tako lahko razvijejo obojestransko koristni odnosi. Začne se s tem, da ima vodja v svojem življenju vsaj eno osebo, s katero je lahko popolnoma samosvoj in sprejet. Večinoma je to odnos z zakoncem, nekateri pa te vezi razvijejo s prijateljem, družinskim članom ali mentorjem (George in drugi, 2007).

Eden večjih izzivov, s katerim se soočajo vodje, je povezovanje življenja s prizemljitvijo. Uravnoteženo življenje pomeni združiti vse njegove sestavine – delo, skupnost, družino in prijatelje, na način, da smo v vsakem okolju lahko ista oseba. O svojem življenju mora razmišljati kot o hiši s spalnico za osebno življenje, kabinetom, ki predstavlja poklicno življenje, družinsko sobo za družino in dnevno sobo, ki jo lahko deli s prijatelji. Na tej točki se mora vprašati, ali lahko poruši stene med temi prostori in je v vsakem od njih ista oseba. Avtentični voditelj ne more biti en dan ena in drug dan druga oseba. Mora biti trdno in samozavestno prisoten, za vključevanje pa potrebuje disciplino, še posebej v stresnih obdobjih, ko je lažje zaiti k slabim navadam. Zaveda se, kako pomembno je ostati prizemljen, ter se poleg druženja s prijatelji in družino ukvarjati z duhovnimi praksami, opravljati družbeno delo in se vračati v kraje, kjer so odraščali. Vse to jim omogoča ohranjanje pristnosti (George in drugi, 2007).

Ob vsem naštetem se avtentični vodja zaveda, da pri vodenju ne gre za njihov uspeh in za to, da jim zvesti zaposleni sledijo, temveč to, da spodbujajo ljudi okoli sebe in jih opolnomočijo, da se dvignejo in vodijo. To prinaša vrhunske dolgoročne rezultate v organizacijah in je najpomembnejše za vse vodje. Sloves, da je sposoben zgraditi odnose z ljudmi in jih opolnomočiti, jim pomeni največ. Ko je cilj skupine dosežen, je trud vodje poplačan in njegovo notranje zadovoljstvo na najvišji ravni, saj je okrepil druge in naredil svet boljši (George in drugi, 2007).

2.3.3 Vpliv avtentičnega vodje na organizacijsko kulturo

Vpliv avtentičnega vodje sega do celotnega osebja učeče se organizacije, čez prvolinijsko raven managementa, kar je tudi razlog za zanimanje praktikov in akademikov za avtentično vodenje (George, 2012). Namen takšnega načina vodenja je širjenje skupnih kognitivnih

vedenjskih vzorcev prek elementov pozitivnega organizacijskega vedenja s ciljem oblikovanja pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije (Penger in Dimovski, 2016). Posledica avtentičnega vodenja je priložnost za stalen razvoj, saj ga okolje in filozofija omogočata, učinek pa je vsekakor veliko močnejši, če se sledilci poistovetijo s svojimi voditelji (Gardner in Schermerhorn, 2004).

Ker zaključujemo, da je avtentično vodenje situacijski način vodenja s konstantnim prilagajanjem vodje na različne situacije, je odličen ob predpostavki negativnih okoliščin. Situacijo so sposobni proučiti in temu prilagoditi svoje odločanje ter do tega pripraviti zaposlene (Penger in drugi, 2009).

Avtentično vodenje obravnavamo kot nekaj pozitivnega, saj poudarja sodelovanje, integriteto in odprto komunikacijo. Vodje s prenosom svojih vrednot in perspektive na sledilce ustvarjajo pozitivne učinke in dvigujejo moralna stališča zaposlenih. Veliko študij je dokazalo, da avtentično vodenje motivira zaposlene, pozitivno vpliva na njihovo kreativno, inovativnost in posledično poveča dobiček podjetja (Arda in drugi, 2016).

2.4 Avtentično vodenje v dobi digitalnega prehoda

Izziv, ki ga imajo avtentični voditelji v dobi digitalnega prehoda, je ohranjati svoje vrednote in načela ter se ob tem prilagajati novim okoliščinam in tehnologiji. Tudi v dobi digitalnega prehoda ostaja avtentično vodenje pomemben način vodenja zaposlenih, a ne kot samostojen način vodenja. Ker je raznolikost poslovnega okolja v sodobni globalni družbi močno prisotna, je težko pričakovati uspešnost in učinkovitost organizacij z uporabo samo enega enodimenzionalnega modela vodenja. Sodobno poslovno okolje zahteva uporabo več modelov hkrati – gre za multimodularno rabo več enodimenzionalnih modelov vodenja (Ivanko, 2019).

Digitalne platforme omogočajo lažjo komunikacijo, naloga avtentičnih voditeljev pa je, da to izkoristijo za redno komuniciranje z zaposlenimi, delijo strategije, cilje in pomembne informacije. V prvi vrsti morajo svojo vizijo digitalnega prehoda jasno predstaviti sledilcem in jo povezati s skupnimi cilji organizacije. Ker je digitalna preobrazba nekaj, kar zahteva spremembe v procesih, tehnologiji in kulturi podjetja, morajo voditelji razložiti, zakaj so te spremembe pomembne in kakšno korist bodo prinesle organizaciji. Svoje sledilce morajo spodbujati in vključevati v digitalni prehod. To lahko dosežejo z vključevanjem zaposlenih, z ustvarjanjem odprtega okolja za izmenjavo idej, s spodbujanjem inovacij in prepoznavanjem talentov znotraj podjetja. Ob tem morajo biti kot avtentični voditelji zgled, ko pride do uporabe novih tehnologij. To vključuje tako uporabo komunikacijskih platform kot tudi sodelovanje na virtualnih sestankih, stalno učenje novih digitalnih veščin in pomoč ostalim pri razvoju. Zaradi hitrih sprememb in stalnega učenja v kombinaciji z rednim delom so zaposleni lahko preobremenjeni, naloga avtentičnih voditeljev pa je v dobi digitalnega prehoda tudi ta, da poskrbijo za dobro počutje zaposlenih, spodbudijo dobre delovne navade in zagotovijo uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem. Njihova naloga je

razumevanje in upoštevanje potreb ter sposobnosti zaposlenih, še posebno v dobi digitalnega prehoda, kjer so izziv ravno hitre spremembe (OpenAI, 2023a, 15. marec).

3 DUŠEVNO ZDRAVJE

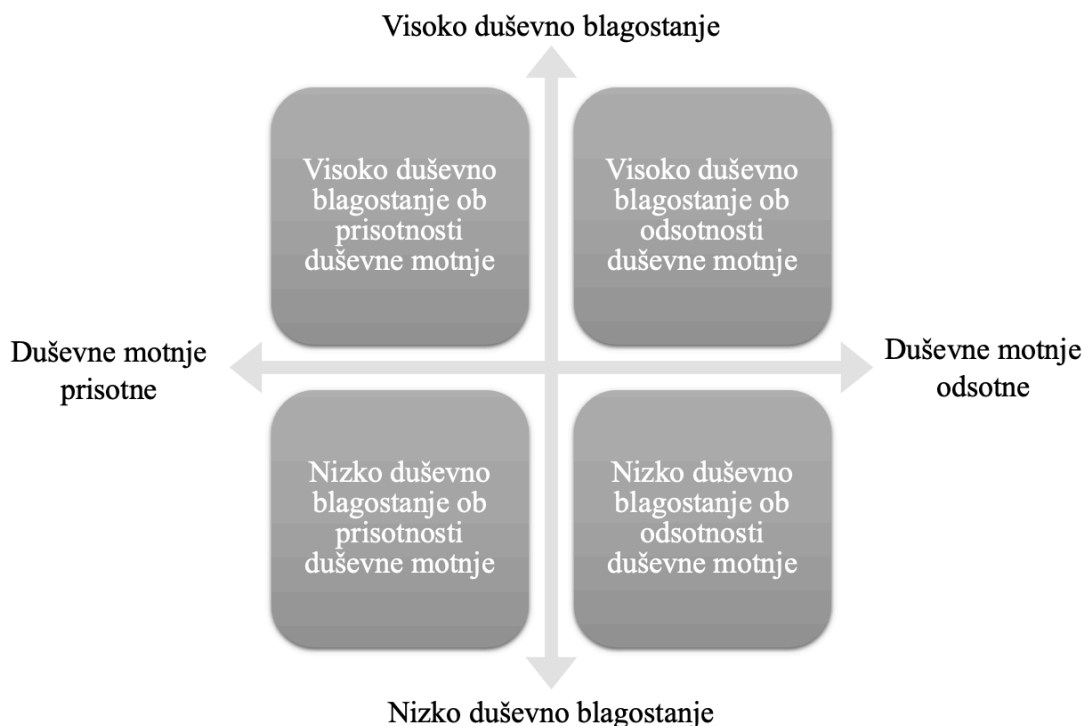
3.1 Koncept duševnega zdravja

Ko govorimo o duševnem zdravju, ne govorimo le o odsotnosti duševnih motenj, temveč o popolni telesni, duševni in socialni blaginji, kot to opredeljuje Svetovna zdravstvena organizacija. Pojem duševno zdravje vključuje subjektivno dobro počutje, samoučinkovitost, kompetentnost, avtonomijo ter priznavanje sposobnosti uresničevanja svojega potenciala (World Health Organization, 2003). Ko je človek duševno zdrav, je sposoben oblikovati in vzpostavljati odnose, opravljati družbene vloge, obvladovati spremembe, priznavati in sporočati pozitivna dejanja in misli ter obvladovati svoja močna čustva (MacDonald in O'Hara, 1998).

Duševne motnje sodijo med deset glavnih razlogov za oviranost vsakdana posameznika, posledice pa so vidne tudi na družbeni in gospodarski ravni. Dokazano je, da revščina povečuje tveganje za nastanek duševnih motenj, posledice duševnih bolezni pa obremenjujejo izobraževalne, gospodarske, zdravstvene, socialne, kazenske in sodne sisteme držav. Stroški težav z duševnim zdravjem znašajo v razvitih državah 3–4 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), zato EU, pa tudi nekatere druge države vedno več pozornosti namenjajo ravno promociji in varovanju duševnega zdravja (World Health Organization, 2003).

Meja med duševnim zdravjem in duševno boleznijo je včasih jasno izražena, a največkrat ni, zato črno-belo dojemanje odpira marsikatera vprašanja in nejasnosti. Bolje je govoriti o kontinuumu duševnega zdravja. Na kontinuumu duševnih motenj predstavlja ena skrajnost odsotnost duševnih motenj, druga skrajnost pa prisotnost duševnih motenj. Na kontinuumu duševnega blagostanja je ena skrajnost pomanjkanje duševnega blagostanja ali veneče duševno zdravje, druga skrajnost pa predstavlja polno doživljanje duševnega blagostanja oziroma cvetoče duševno zdravje. Slikovni prikaz opisanega kontinuumu je na sliki 4 (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2022).

Slika 4: Dvojni kontinuum duševnega zdravja



Vir: prirejeno po Greenspoon in Saklofske (2001).

Na duševno zdravje vpliva več dejavnikov – tako osebni kot tudi dejavniki iz okolja. Sem sodijo psihološki in biološki, ekonomski, socialni, kulturni, politični dejavniki ter družinska struktura in odnosi v njej, odnosi na delovnem mestu, zaposlitev, socialni in zdravstveni sistem itd. (Pez in drugi, 2006).

Ključni dejavniki, povezani z duševnim zdravjem, so:

- temeljni demografski dejavniki: starost, spol, etičnost, socialni in ekonomski status ter zakonski stan,
- socialni dejavniki: odnosi, ki lahko delujejo kot varovalni dejavniki, včasih pa tudi kot dejavniki tveganja, ki vodijo v razvoj duševnih težav,
- pomenljivi dogodki v življenju posameznika: izguba zaposlitve, partnerja, rojstvo otroka itd.

3.1.1 Pogoste duševne težave in motnje

Ovire, težave in krizne situacije, ki jih doživljamo vsakodnevno, označujemo z izrazom »stresne situacije«. Kako se bo posameznik na njih odzval, je odvisno od vrste dejavnikov znotraj in zunaj človeka. Nekatere dileme lahko posameznik dobro obvlada, spet druge ga lahko pripeljejo v duševno stisko. Ta še ne pomeni duševne bolezni – občasno doživljanje skrbi, dvoma, negotovosti, tesnobe, nemoči, žalosti, jeze, frustracije, strahu, krivde, sramu

in še vrste drugih neprijetnih občutkov in čustev je povsem normalno. Gre za alarm, ki nas opozarja, da situaciji, ki se dogaja, nismo kos ali pa se počutimo ogroženi. V teh primerih lahko človek krize prebrodi sam ali pa potrebuje pomoč strokovnjaka za duševno zdravje (World Health Organization, 2022).

Tudi duševne težave navadno označujemo kot občasne – povezane s stresnimi dogodki, skrbmi ali krizami, lahko pa so posledica trajnega specifičnega osebnostnega vzorca doživljanja, vedenja in čustvenega odzivanja, ki predstavlja težave v posameznikovem delovanju in v odnosih. Med težave z duševnim zdravjem sodijo hujše čustvene skrbi, občasno slabo počutje, težave v odnosu do sebe, težave s samopodobo in v odnosih, večja občutljivost na stres, manj učinkovito reševanje težav, zanikanje in dekompenzacija v primeru hujših težav ter blagi do zmerni psihopatološki simptomi ob vsakdanjih težavah (World Health Organization, 2022).

Duševna motnja predstavlja večji spekter težav z različnimi simptomi. Gre za kombinacijo čustev, misli, odnosov z drugimi in vedenja, ki navadno niso značilni in predstavljajo težave pri delovanju in opravljanju vsakdanjih obveznosti. Osebe z duševno motnjo se trajno slabo počutijo (depresija, tesnoba itd.), imajo resne težave s samopodobo in uravnavanjem čustev, trajne in resne težave pri spoprijemanju z vsakdanjimi problemi, šibko odpornost na stres, pretrgan stik z realnostjo, občasno okrnjeno zmožnost za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb ali v najhujših primerih niso sposobne skrbeti zase (World Health Organization, 2022).

Pogoste duševne težave ali motnje so (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2020b):

- generalizirana anksiozna motnja,
- socialna anksioznost,
- panična motnja,
- fobije,
- obsesivno-kompulzivna motnja,
- depresija,
- bipolarna motnja razpoloženja,
- akutna stresna reakcija,
- izgorelost,
- posttravmatska stresna motnja,
- prilagoditvena motnja,
- nespečnost,
- vedenjske ali nekemične oblike zasvojenosti,
- zasvojenost z alkoholom ali psihoaktivnimi snovmi,
- anoreksija, bulimija ali kompulzivno prenehanje,
- motnja pozornosti in hiperaktivnosti,
- motnje avtističnega spektra,
- aspergerjev sindrom,

- demenca, delirij,
- shizofrenija,
- psihosomatska obolenja itd.

3.1.2 Trenutno stanje duševnega zdravja v Evropski uniji

Duševno zdravje in duševne težave niso del istega kontinuuma – po navedbah Svetovne zdravstvene organizacije duševno zdravje ni zgolj odsotnost duševne motnje, temveč nabor aktivnosti, ki so povezane s psihičnim dobrim počutjem, in vsaka psihična stiska ni nujno duševna bolezen. Težave z duševnim zdravjem, ki so lahko klinične (npr. anksiozne motnje, depresija) ali subklinične (npr. psihološka stiska), so najbolj pogoste med delovno aktivnim prebivalstvom in predstavljajo vedno večji problem, saj vplivajo na organizacije (manjša produktivnost), delavce (diskriminacija), odškodninske organe na delovnem mestu (več zahtevkov, povezanih s stresom na delovnem mestu) ter na sisteme socialnega varstva (LaMontagne in drugi, 2014).

Zaradi vedno večje razširjenosti težav duševnega zdravja postaja to področje aktualno v evropskem, pa tudi v svetovnem merilu. Izboljšanje trenutnega stanja je ključno s socialnega in gospodarskega vidika, kar je po pandemiji covida-19 postalo še bolj očitno. Svetovna zdravstvena organizacija navaja, da sta se tesnoba in depresija v prvem letu po pandemiji povečali za 25 %. Temu je sledilo 22 % povečanje osamljenosti – najbolj ranljive skupine pa so osebe, ki opravljajo prekarno delo, mladi in osebe z motnjami zaradi uporabe drog in s težavami z duševnim zdravjem. Kar 27 % delavcev in delavk, ki opravljajo prekarno delo, je v letu 2022 doživljalo tesnobo, stres ali depresijo. Razlog za to se skriva v negotovosti prekarne delo, slabem plačilu in neustrezni zaščiti delavcev. Težave v duševnem zdravju so povezane tudi z vedno večjo digitalizacijo, robotizacijo in uporabo umetne inteligence pri delu (Evropski svet in Svet Evropske unije, 2023).

Po navedbah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj je pred pandemijo covida-19 vsaj 84 milijonov ljudi po vsej EU trpelo zaradi duševnih bolezni, kar je več kot ena od šestih oseb v EU. Najpogostejši težavi sta bili tesnoba in depresija, sledile pa so motnje zaradi uživanja drog in alkohola, bipolarni motnje ter shizofrenija. Po pandemiji se je stanje poslabšalo po vsem svetu – raziskava Eurobarometra, ki je bila izvedena junija 2023, je pokazala, da je imela skoraj vsaka druga oseba v zadnjih 12 mesecih psihosocialne težave, kar pomeni, da se je počutila tesnobno ali depresivno (Evropska komisija, 2023).

Svet EU je 9. oktobra 2023 sprejel sklepe o duševnem zdravju in prekarnem delu, saj se države članice EU strinjajo, da sta duševno zdravje in delo tesno povezana. Duševno zdravje zaposlenih želijo izboljšati z ukrepi, kot so (Evropski svet in Svet Evropske unije, 2023):

- boj proti prekarim zaposlitvam,
- zagotavljanje spremljanja duševnega zdravja delavcev in delavk,
- krepitev javnih sistemov, ki ohranjajo duševno zdravje na delovnem mestu,

- raziskovanje delovnih pogojev in njihovega vpliva na duševno zdravje,
- ponovno vključevanje in podpiranje zaposlovanja delavk in delavcev, ki imajo težave z duševnim zdravjem.

3.2 Pomen duševnega zdravja na delovnem mestu

Tri prvine duševnega zdravja so lastno blagostanje in zadovoljstvo, pozitivni medsebojni odnosi z drugimi ter uspešno soočanje s težavami. Ker preživimo skoraj 40 % naše budnosti v odraslosti na delovnem mestu, je pomembno, kako se tam počutimo in v kakšnem delovnem okolju delamo (Šinkovec, 2021). Po navedbah Svetovne zdravstvene organizacije iz leta 2023 se je vsaj vsaka druga oseba v zadnjih 12 mesecih počutila tesnobno ali depresivno. Duševno zdravje se je od pandemije dalje poslabšalo, dejstvo pa je, da povzroča slabo duševno zdravje osebno trpljenje, trpljenje ožjega kroga osebe, ki ima težave, in povzroča tudi gospodarske posledice za družbo. Vsakoletni stroški za duševno zdravje Združenega kraljestva in 27 držav EU znašajo skupno vsaj 600 milijard evrov ali več kot 4 % BDP. Duševno zdravje ljudi je ključno za odporno družbo in produktivno gospodarstvo, zato je pomembno, da delodajalci tudi na delovnem mestu skrbijo za duševno zdravje zaposlenih (Evropski svet in Svet Evropske unije, 2023).

Naložbe v duševno zdravje zaposlenih so pozitivne tudi za organizacije. Prispevajo k izpolnjevanju socialnega sporazuma, ki ga imajo zaposleni in delodajalci med seboj, ter pripomorejo k ohranjanju dobre javne podobe delodajalca – družbena odgovornost. Ukrepi so učinkoviti v primeru težav z absentizmom. Raziskava v Združenem kraljestvu je pokazala, da so ukrepi prinesli koristi, ki so bile višje kot stroški. Tako je bilo ocenjeno, da neto donosnost naložbe, ki jo podjetja vložijo v spodbujanje duševnega zdravja na delovnem mestu, znašajo od 0,81 evra do 13,62 evra za vsak evro odhodkov v programu. Kadar takšni pozitivni dejavniki v kulturi delovnega mesta delujejo, ima to na splošno dober vpliv na delovno zavzetost zaposlenih, kar prinaša koristi organizaciji (Evropska komisija, 2014).

3.3 Dejavniki razvoja duševnih težav na delovnem mestu

V nekaterih primerih je enostavno govoriti o vzročno-posledični povezavi med delom in zdravjem zaposlenega – recimo v primeru dela z nevarnimi kemikalijami, v primeru duševnih težav pa je vzroke pogosto težko opredeliti. Vzroki za težave v duševnem zdravju lahko nastanejo v delovnem okolju ali zunaj njega in povzročijo enake posledice. Vzrok za razvoj depresije je lahko posledica večjih sprememb življenjskih okoliščin posameznika, kot je ločitev ali smrt bližnjega, lahko pa gre za težave na delovnem mestu. Dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja in iz posameznika, so v medsebojni interakciji, posledice pa se kažejo tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije. Če se zaposleni počuti slabo, trpijo njegovo duševno in telesno zdravje ter medsebojni odnosi, kar organizaciji predstavlja strošek zaradi večjega števila bolniških odsotnosti, manjše produktivnosti pri delu, manjše motivacije in predanosti podjetju ter slabše organizacije časa (Novak, 2018).

Na delovnem mestu najdemo več dejavnikov tveganja, ki lahko škodujejo duševnemu zdravju. Med njimi so (Shouman in drugi, 2023):

- Neustrezne varnostne in zdravstvene politike – delovna mesta, kjer velja slaba zdravstvena in varnostna politika, poslabšajo duševno zdravje zaposlenih, izgubijo zaposlene, zmanjšajo dobičkonosnost in tvegajo kazenski pregon. Namen politike zdravja in varnosti pri delu je ravno zaščita zaposlenih, pa tudi delodajalcev. Sem sodijo posvetovanja z zaposlenimi o zdravstvenih vprašanjih, o tem, ali se počutijo varno na delovnem mestu, ali je oprema, ki jo imajo, ustrezna, ali je delovno mesto ustrezno svetlo, prezračeno in prostorno ipd.
- Slaba komunikacija in upravljanje – tukaj imajo veliko odgovornost ravno vodje. Prijazna in privlačna komunikacija so znak dobrega odnosa med vodjem in zaposlenimi, slaba komunikacija pa prinaša obremenitev v odnosu, slab občutek in stres na delovnem mestu.
- Nizka raven podpore zaposlenim – primer tega je, ko vodja pričakuje rešitve za naloge, ki jim niso bile jasne, ob tem pa ni na voljo za vprašanja in pomoč zaposlenim. Vodje, ki ne znajo odstraniti ovir ali virov ne delijo z zaposlenimi, lahko prispevajo k preobremenitvi zaposlenih in posledično izgubi motivacije znotraj organizacije.
- Tenzije, ki motijo delovanje – vedno večja pričakovanja za delovanje na najvišji ravni lahko zaposlenim povzročajo nerazumen pritisk, kar vodi v večjo obremenitev, čustveno izčrpanost in dodaten stres.
- Negotovost delovnega mesta – zaradi pandemije covida-19 je ostalo veliko ljudi brez zaposlitve, kar je postal eden izmed glavnih razlogov za skrb zaposlenih. Strah pred nezmožnostjo plačevanja življenjskih obveznosti predstavlja veliko grožnjo duševnemu zdravju.

3.4 Duševno zdravje zaposlenih v dobi digitalnega prehoda

Razvoj digitalnih tehnologij in prožna ureditev dela tako delodajalcem kot tudi zaposlenim prinašata številne prednosti, kot so zanesljivost, učinkovitost, večja varnost, avtonomija in fleksibilnost. Kljub temu pa tudi razvoj prinaša nekaj izzivov za varnost in zdravje pri delu. Novi načini dela, kot so delo na daljavo, vodenje s pomočjo umetne inteligence, produktivno digitalno preoblikovanje dela, avtomatizacija in pametni digitalni sistemi, pa prinašajo tudi različna psihosocialna tveganja, ki ob neobvladovanju privedejo do stresa in drugih duševnih motenj zaposlenih (Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije, 2023).

Novejši obliki dela, ki z digitalizacijo postajata vedno bolj pogosti, sta delo prek spletnih platform in delo na daljavo. Pri obeh se pojavljajo psihosocialna tveganja, kot so osamljenost, odsotnost podpore delavcev, daljši delovnik, 24-urna dosegljivost za delodajalca, popolnoma zabrisana meja med zasebnim življenjem in delom ter strokovna izolacija. Delo od doma težko ustreza ergonomskim pogojem in zahtevam z vidika opreme, avtomatizacija miselnih in fizičnih nalog, kot so obdelava podatkov, uporaba sodelovalnih

robotov in premikanje fizičnih bremen, pa sicer razbremenijo zaposlene, a lahko privede do izgube specifičnih veščin in znanja ter zmanjša situacijsko zavedanje. Povzroči lahko tudi strah pred izgubo avtonomije pri delu (Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije, 2023).

Do občutka izgube sposobnosti za odločanje in avtonomije prihaja tudi pri vodenju, saj umetna inteligenca in algoritmi brez težav sami razporejajo naloge, ocenjujejo opravljeno delo, spremljajo ritem dela in določajo nagrajevanje zaposlenih. Delavci na ta način doživljajo stres in pritisk, prihaja pa tudi do delovnih nesreč (Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije, 2023).

Tveganje predstavlja tudi uporaba malih elektronskih naprav, ki skrbijo za varnost pri delu. Senzorji in kamere predstavljajo del osebne zaščitne opreme in lahko merijo toksine, hrup, temperaturo ter podatke o duševnem in telesnem stanju delavcev. Zaznavajo lahko srčni utrip, spanec in zgodnje znake utrujenosti. Podatki so v večini primerov pravilni, lahko pa niso, kar povzroča stres in zaskrbljenost ter občutek stalnega nadzora. Zaradi tega se lahko zaposleni začnejo obnašati nenaravno, prisiljeno k določenemu vedenju, kar lahko privede do motenj v duševnem zdravju (Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije, 2023).

Z digitalizacijo je povezan tudi digitalni stres. Tipični znaki so razdražljivost, preobremenjenost, glavoboli, psihična utrujenost, občutek nemoči, napačna presoja in odločanje, slabša učinkovitost, doživljanje tesnobe ob odklopu in splošno nezadovoljstvo (Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije, 2023).

3.4.1 Delo od doma in vpliv na duševno zdravje

Delo od doma se je pojavilo v začetku 20. stoletja, ko so se začele pojavljati in razvijati tehnologije za delo na daljavo. S tem so se zaposleni izognili vožnji na delo, prilagodili so svoj urnik in dosegli boljše razmerje med delom in zasebnim življenjem. Leta 2020, med pandemijo covid-19, je bilo zaradi zdravstvene varnosti nujno pospešiti razvoj digitalizacije in delo od doma je postalo bolj pogosto. V prvi vrsti je šlo za varnostni ukrep s kar nekaj koristmi za zaposlene. Najpomembnejši je prihranek časa, ki bi ga sicer porabili za vožnjo na delovno mesto, takoj za tem je odločitev za delo v času, ko so najbolj produktivni. Delo od doma je koristno tudi za izogib motečim dejavnikom v pisarnah odprtega tipa ter za samostojno organizacijo usklajevanja dela in zasebnega življenja, kar lahko koristi telesnemu in duševnemu zdravju. Za razliko od običajnih pisarn lahko zaposleni doma sami uredijo delovno okolje po svojih željah, kar poveča zadovoljstvo. Tudi kakovosti zraka so lahko v pisarni na domu boljše kot v tradicionalnih pisarnah (Xiao in drugi, 2021).

Kljub pozitivnim vidikom pa obstaja tudi več negativnih posledic, ko govorimo o delu od doma za polni delovni čas. Ni priložnosti za druženje s sodelavci in zmanjšano je telesno gibanje. Problem predstavljajo daljše ure izpostavljenosti računalniškemu zaslonu, kar

povzročča utrujenost, glavobole, izčrpanost in težave z vidom. Pri posameznikih, ki živijo sami, lahko celodnevna osama zaradi dela od doma privede do težav v duševnem zdravju, kot sta recimo socialna izolacija in depresija. Zaradi nejasnih meja med delom in zasebnim življenjem se je nekaterim težko ločiti od dela, kar privede do stresa in anksioznosti. Problematično je usklajevanje delovnega urnika z ostalimi družinskimi člani, zato postane pri nekaterih starših delovni čas porožen – med sestanki pogosto opravljajo gospodinjska opravila in druge naloge. Pogosto se zgodi, da zaposleni žrtvujejo spanje in opravljajo delo ponoči ali zgodaj zjutraj, saj so to edine mirne ure, ko se lahko osredotočijo na delo in se izognejo pogostim prekinitvam. Pogosti konflikti med družino zaradi konstantnega preživljanja časa v skupnem prostoru lahko privedejo tudi do čustvene izčrpanosti (Xiao in drugi, 2021).

Pandemija covida-19 je pospešila digitalno preobrazbo številnih podjetij, kar pomeni tudi več dela od doma. Sprva je bil poudarek na prilagajanju hitrim spremembam, danes, nekaj let po pandemiji, pa je pomembno tudi, kako delo od doma vpliva na duševno in telesno zdravje zaposlenih. Dobro počutje zaposlenih je za vsako podjetje ključno, saj pomeni večjo učinkovitost, produktivnost in zagotavlja boljše rezultate (Bošković, 2021).

V raziskavi Xiaoja in drugih (2021) je bilo po navedbah zaposlenih ugotovljeno, da zlasti daljše bivanje od doma med pandemijo prispeva k splošnim depresivnim in tesnobnim občutkom, ki vodijo do slabših prehranjevalnih navad in sprememb telesne dejavnosti, kar vpliva na dodaten stres. Navajajo tudi prisotnost številnih motečih dejavnikov, od varstva otrok do opravljanja drugih gospodinjskih opravil. Približno dve tretjini anketirancev je poročalo o eni ali več novih težavah s telesnim zdravjem, skoraj tri četrtine anketirancev pa je imelo vsaj eno novo težavo z duševnim zdravjem. Problemi, ki so jih izpostavili, so bili predvsem manj telesne vadbe, več uživanja nezdrave hrane, slabši fokus, slabša komunikacija s sodelavci, več delovnih obremenitev, daljši delovni čas in prilagajanje delovnega časa drugim (Xiao in drugi, 2021).

Vodilni delavci lahko upoštevajo naslednjih pet priporočil za krepitev duševnega počutja zaposlenih pri delu na domu (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2020a):

1. zaposlene spodbujajo k ustaljenemu urniku in upoštevajo predviden delovni čas ter s tem preprečijo preveliko delovno obremenitev in posledično izgorelost zaposlenih;
2. upoštevajo pravico do odklopa zaposlenih zunaj določenega delovnega časa;
3. spodbujajo medsebojno povezovanje sodelavcev prek neformalnih klepetov med in po sestankih ter organizirajo spletna srečanja, saj s tem zmanjšajo občutek osamljenosti in izključenosti, a naj teh srečanj ne bo preveč;
4. za delo od doma je treba zagotoviti ustrezno ergonomsko in tehnično opremo ter varnostne protokole za zaščito občutljivih podatkov, če pride do spletnih prevar;
5. opredeliti je treba prednostne naloge, način sporočanja o dosegljivosti zaposlenih in razbremeniti preobremenjene delavce. Pri tem je pomembno, da so ton komunikacije pozitiven in sporočila jasna.

3.4.2 Tehnostres

Digitalizacija in pojav novih tehnologij prinašata številne koristi – boljšo produktivnost, boljšo kakovost delovnih mest in hitrejšo komunikacijo, pod pogojem, da se tehnologija uporablja pravilno. Sodobni stres, ki se pojavlja zaradi vedno hitrejšega napredka tehnologije, imenujemo tehnostres (Društvo Slovenska akademija za management, 2019). Brod (1984) je v svoji knjigi »Techno Stress: The Human Cost of the Computer Revolution« opisal, kako močno tehnologija vpliva na zaposlene in spreminja njihov odnos in počutje. Tehnostres je opredelil kot »sodobno bolezen prilagajanja, ki povzroča nezmožnost zdravega obvladovanja novih računalniških tehnologij«. Skoraj 40 let po izidu te knjige je tehnostres še vedno dokaj tihi dejavnik, ki vpliva na duševno zdravje zaposlenih. Zajema tesnobo, stisko in napetost, ki se pojavljajo ob prilagajanju na novo tehnologijo in pri spodbujanju njene uporabe. Ker se tehnologija razvija vedno hitreje, je to breme vedno večje in še naprej ogroža duševno zdravje zaposlenih. Do tehnostresa prihaja na delovnem mestu zaradi naslednjih razlogov (Corporate Wellness Magazine, brez datuma):

- tehnološka preobremenitev – zaposleni so preobremenjeni s poplavo informacij iz različnih virov, kot so elektronska sporočila, besedilna sporočila, obvestila aplikacij, in upravljanje vseh lahko povzroča velik stres;
- tehnološki vdor – sporočila, vezana na delo, lahko prihajajo zunaj delovnega časa, kar briše mejo med osebnim in delovnim časom zaposlenega in vzbuja nemir, da vseeno mora odgovoriti;
- tehnološka zapletenost – hitra nadgradnja sistemov zaposlene prisili v učenje upravljanja novih tehnoloških modelov. Nekateri zaposleni, ki ne razumejo zapletenih konceptov, lahko imajo pri tem težave;
- tehnološka negotovost – hiter tehnološki napredek in vpeljava umetne inteligence v zaposlenih vzbujata strah pred izgubo delovnega mesta – dolgoročna skrb, strah in nemir vodijo v resne težave na področju duševnega zdravja;
- tehnološka nepredvidljivost – pogoste tehnološke nadgradnje v podjetju so lahko za zaposlene obremenjujoče, saj predstavljajo stalno nepredvidljivost in nestabilnost.

Dovzetnost za tehnostres je lahko posledica različnih osebnih dejavnikov, kot so spol, starost ali status razmerja, ter situacijskih in kulturnih dejavnikov, kot je družbeni pritisk (stalna dostopnost nadrejenim in sodelavcem). Predhodnik tehnostresa je nagnjenost posameznikov k zasvojenosti s tehnologijo, nasprotno pa lahko tudi pomanjkanje digitalne pismenosti zmanjša operativne zmožnosti in poveča stres, ki ga povzroča nova tehnologija (Pansini in drugi, 2023).

Več študij je pokazalo negativno povezavo med tehnostresom in produktivnostjo zaposlenih. Intenzivna uvedba novih tehnologij povzroča večje število nalog in vlog, ki jih imajo zaposleni. Stres, ki ga posledično doživljajo, pa negativno vpliva na njihovo uspešnost in produktivnost (Pansini in drugi, 2023).

3.4.3 Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem

Potrebe po raziskovanju področja med zasebnim življenjem in delom so povzročile številne spremembe na trgu dela, predvsem razvoj novih tehnologij in družbene spremembe. Zaradi globalizacije so se povečale delovne zahteve, vedno večja pa je tudi obremenjenost z informacijami, ki potrebujejo hiter odziv. Poleg naštetega tehnologija omogoča tudi delo od doma, kar vpliva na vedno bolj zabrisano mejo med delom in prostim časom. Dejavnike, ki vplivajo na ravnovesje ali neravnovesje med delom in zasebnim življenjem, lahko razdelimo na vloge posameznika v okolju in osebnost posameznika (Matkovič in Žibert, 2012).

V povezavi z vlogami v okolju je raziskava pokazala, da sta s konfliktom pozitivno povezana vedenjska in psihološka vpletenost posameznika. Če posameznik želi posvetiti več časa družini, zaznava večji konflikt z delom, in če posveti več časa delu, zaznava konflikt v odnosih z družino. Za osebne dejavnike je raziskava pokazala, da sta samospoštovanje in ekstravertnost povezana z nižjim konfliktom, nevroticizem pa z višjim (Matkovič in Žibert, 2012).

Pravo ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem pomaga zaposlenim ohranjati duševno zdravje ter zmanjšuje možnosti za izgorelost ali stres. Vodi do bolj srečnih in zadovoljnih zaposlenih, ki so produktivni tako v poslovnem kot tudi v zasebnem življenju. Občutek nadzora nad zasebnim in poslovnim življenjem naredi zaposlene bolj ustvarjalne, izpopolnjene, umirjene in jim daje občutek lastne sreče. Na drugi strani neravnovesje poskrbi za večjo stopnjo odsotnosti od dela, slabšo produktivnost, manjše zadovoljstvo pri delu, višje stroške zdravstvene oskrbe ter manjšo raven predanosti in lojalnosti organizaciji (Matkovič in Žibert, 2012).

Po mnenju Sekavčnika (2022) se možnosti za uspeh drastično povečajo pri srečnih zaposlenih – sreča prinaša uspeh, ne obratno. Zaradi tega je ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem precej pomembno in odgovornosti za to ni pametno prepustiti zgolj delodajalcu. Nadzor za svoje življenje mora prevzeti vsak posameznik sam zase, saj ima vsak drugačne potrebe, želje in ambicije, kar pomeni, da je tudi ravnovesje med zasebnim življenjem in delom za vsakega drugačno (Cvitkovič, 2022).

Po mnenju Cvitkovič (2022) organizacije, katerih cilj je zdravo ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem njihovih zaposlenih, pridobivajo najboljše kadre, ki ostanejo v podjetju, so produktivni in imajo voljo za učenje. Zaposleni delujejo mirno, zbrano in organizirano na delovnem mestu. Manj je bolniških odsotnosti, stresa in izgorelosti.

3.5 Krepitev duševnega zdravja na delovnem mestu

Več izzivov na področju duševnega zdravja se je začelo pojavljati leta 2020, po izbruhu pandemije covida-19. Delovno okolje se je moralo hitro spremeniti in prilagoditi novostim, kar je pomenilo tudi hitrejšo digitalizacijo procesov. Takšno okolje je negativno vplivalo na

duševno zdravje zaposlenih, s čimer se je povečalo skupno zavedanje o duševnem zdravju – tako zaposlenih kot tudi organizacij (Wong in Greenwood, 2023).

V letu 2023 se je začelo preoblikovanje. Svet se je počasi izvijal iz pandemije, delavci pa so začeli ponovno razmišljati o tem, kaj je zares pomembno, in posledično tvorili trende – tiho odhajanje z delovnega mesta, veliko odpovedi in postavljanje sebe in svojega zdravja na prvo mesto. Glavne ugotovitve poročila »Mindset Share Partners« avtorjev Wong in Greenwood (2023) so, da se duševno zdravje sicer ne izboljšuje, je pa večja ozaveščenost glede duševnega zdravja na delovnem mestu. S svojo raziskavo so podali nekaj ključnih strategij za organizacije:

- Nikoli ne bo samoumevno enotne vizije o tem, kakšno naj bo duševno zdravo delovno mesto. Da bi jo dosegli, je treba kolektivno predstaviti, kaj pomeni duševno zdravje na delovnem mestu za vse v organizaciji – tako za vodje kot tudi za zaposlene. Začne se z razumevanjem organizacije in s tem, kako je videti duševno zdravje v njej in kaj si zaposleni želijo. To pomeni, da je pomembno merjenje dejavnikov duševnega zdravja in delovnega mesta, spraševanje o perspektivah zaposlenih in izvajanje potrebnih sprememb. Dobro počutje mora biti vgrajeno v podjetje, ne le potisnjeno v program dobrega počutja kadrovske službe.
- Zaposleni si želijo večjo podporo pri duševnem zdravju ter bolj zdravo in trajnostno delovno kulturo na splošno. To pomeni, da je dobrodošlo, če vodje delijo svojo zgodbo o duševnem zdravju znotraj svoje organizacije. To normalizira tematiko in zaposlenim pomaga, da o tem spregovorijo tudi sami. Zaposleni lahko raziščejo forume za pogovore, kot so razni programi medvrstniškega poslušanja ali delovne skupine za duševno zdravje. Torej tako vodje in zaposleni potrebujejo strategije za ustvarjanje psihološke varnosti in trajnostne delovne kulture.
- Pri upravljanju katerekoli strategije se je zlahka ujeti v past vlaganja, v programe in izdelke za hitre popravke, brez da bi kritično ocenili njihov namen. Bolje kot to je ponuditi načine za obvladovanje in odpravljanje temeljnih vzrokov. Sem sodijo varnost, avtonomija in pripadnost. Varnost vključuje fizično in psihološko varnost, finančno stabilnost, ravnotežje in dolgoročno vzdržnost. Avtonomija vključuje čas, pasivno širino, vire za opravljanje svojega dela in imeti glas pri svojem delu. Pripadnost pa vključuje sposobnost, da se zaposleni pri delu pokažejo avtentično, vzpostavijo pomembne povezave, so podprti in občutijo celovit občutek skupnosti z drugimi. To so temeljne človekove potrebe na delovnem mestu, ki pa so pogosto spregledane, saj delodajalci iščejo dobro počutje, brez da bi obravnavali temelje.
- Ugotovitve kažejo, da imajo delavci boljše duševno zdravje in boljšo angažiranost, ko so socialne identitete podprte. Duševno zdravje ter raznolikost, pravičnost in vključenost (v nadaljevanju RPV) so med seboj povezani pojmi, katerih namen je spodbujati bolj vključujoče in pravično delovno okolje. RPV je namenjen temu, da delo deluje za vse, in tako mora ostati.

Gibanje za duševno zdravje se bo moralo vrniti k osnovam. Zaposleni si želijo stabilno zaposlitev za ublažitev finančne tesnobe, priznanje, da vedo, da so pomembni, vzdržne delovne obremenitve za preprečevanje izgorelosti, podporno skupnost, da najdejo pripadnost, avtonomijo in glas, da čutijo spoštovanje, ter lastništvo nad svojim življenjem in delom. Prihodnost duševnega zdravja bo torej ponovna zavezanost temeljnim človeškim potrebam, kot so varnost, skupnost in zdrava organizacijska kultura (Wong in Greenwood, 2023).

4 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA NA PODROČJU AVTENTIČNEGA VODENJA IN DUŠEVNEGA ZDRAVJA NA PRIMERU PODJETJA DELTAHUB

V prejšnjih dveh poglavjih sem se osredotočila na teorijo ter predstavitev koncepta avtentičnega vodenja in duševnega zdravja. To sem dosegla s pomočjo sekundarnih virov in novejši literature, v nadaljevanju pa sledi raziskovalni del, v katerem s pomočjo anket in intervjujev raziščem oba teoretično predstavljena koncepta v praksi, na primeru podjetja DeltaHub.

4.1 Predstavitev podjetja DeltaHub

Podjetje DeltaHub je nastalo kot ideja, kako reorganizirati in izboljšati delovno mesto. Kot vsako zagonsko podjetje se je tudi to začelo z iskanjem rešitev določenega problema. Eden od ustanoviteljev, Amadej, je pri 22 letih živel življenje oblikovalca, kar je zahtevalo veliko dela za računalnikom ter stalno uporabo miške in tipkovnice. Posledice tega so se začele kazati na njegovem zdravju, natančneje na težavah v zapestju, in tako se je rodila ideja za oblikovanje ergonomskega nastavka za računalniško miško, po imenu Carpio. Leta 2018 se je s prijateljema Janom in Primožem udeležil start-up tekmovanja in danes so ustanovitelji uspešnega podjetja, njihova ponudba pa postaja vedno bolj pestra. Ponujajo ergonomsko oblikovane nastavke za miške in tipkovnice, torbice za prenosne računalnike, organizatorje pisalnih miz in podobno. Podjetje sestavlja 17 zaposlenih in večinoma poslujejo s tujino. Njihov najmočnejši trg za končne stranke so Združene države Amerike, kjer imajo skoraj 80 % prodaje prek spleta. Ukvarjajo se tudi s prodajo B2B v azijskih državah. Sedež podjetja je v Sloveniji (Želko, 2023).

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V teoretičnem delu magistrskega dela sem s pomočjo sekundarnih virov in novejši literature predstavila dva konstrukta – avtentično vodenje in duševno zdravje, zadnji del pa je namenjen multimetodološki raziskavi omenjenih dveh konstruktov na primeru slovenskega podjetja DeltaHub. Ideja je ugotoviti, kako sta ta dva konstrukta povezana, in to bom dosegla z oblikovanjem ankete in intervjujev, s pomočjo znanja, pridobljenega iz sekundarnih virov.

Anketa bo namenjena zaposlenim, intervju pa bo opravljen z direktorjem. Ugotoviti želim, ali je v podjetju DeltaHub prisotno avtentično vodenje in kako to vpliva na duševno zdravje zaposlenih v dobi digitalnega prehoda, ko je na voljo vedno več tehnologije in novih načinov dela. Z metodo sinteze bodo ugotovitve na koncu smiselno povezane, podana pa bodo tudi sklepna priporočila za vodje ter ugotovitve na podlagi raziskave, ki lahko koristijo in motivirajo tako zaposlene kot tudi vodje.

4.2.1 Raziskovalni cilji

Glavni cilj raziskovalnega dela je proučiti tako avtentično vodenje kot tudi duševno zdravje in ugotoviti morebitno povezavo med njima na primeru podjetja DeltaHub. Zaradi večje zanesljivosti sem se odločila uporabiti multimetodološko raziskavo in predstaviti ugotovitve, ki bodo potrdile ali ovrgle povezavo med avtentičnim vodenjem in duševnim zdravjem zaposlenih. Na podlagi teoretičnega znanja, pridobljenega iz sekundarnih virov in odgovorov iz intervjuja ter ankete želim osnovati smernice in priporočila za vodje podjetja DeltaHub ter vodje drugih podjetij, ki lahko ugotovitve prenesejo na svoje delo.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

V teoretičnem delu sem po pregledu novejšje literature s področja avtentičnega vodenja in duševnega zdravja pridobila znanje za oblikovanje temeljne teze magistrskega dela, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na duševno zdravje zaposlenih v dobi digitalnega prehoda. Pri raziskovanju sem si pomagala z naslednjimi raziskovalnimi vprašanji:

1. Koliko poudarka daje podjetje DeltaHub duševnemu zdravju v dobi digitalnega prehoda?
2. Ali je v dobi digitalnega prehoda pomen avtentičnosti vodenja na primeru izbranega podjetja DeltaHub še toliko bolj pomemben in zakaj?
3. S kakšnimi izzivi se srečujejo avtentični vodje in zaposleni v času hitrih sprememb na primeru izbranega podjetja DeltaHub?
4. Kakšna je povezava med avtentičnim vodenjem in konkurenčno prednostjo na primeru izbranega podjetja DeltaHub?
5. Kako sta avtentično vodenje in duševno zdravje zaposlenih na primeru izbranega podjetja DeltaHub medsebojno povezana?
6. Kakšna je povezava med avtentičnim vodjo in duševnim zdravjem zaposlenih na primeru izbranega podjetja DeltaHub?

S pomočjo multimetodološke raziskave v nadaljevanju odgovorim na zastavljena raziskovalna vprašanja ter potrdim ali ovržem temeljno tezo magistrskega dela.

4.2.3 Metodologija raziskave

Metoda raziskave je multimetodološka, kar pomeni, da je sestavljena iz več metod raziskovanja, v mojem primeru iz dveh metod – intervjuja in ankete. S kvalitativno in kvantitativno metodo raziskovanja sem tako pridobila primarne podatke. Anketo in dva intervjuja sem pripravila s pomočjo sekundarnih virov, ki sem jih predstavila v prvem delu magistrskega dela.

Strukturiran intervju, ki zajema tako koncept avtentičnega vodenja kot tudi duševnega zdravja, sem najprej pripravila z operativnim direktorjem podjetja DeltaHub. Ideja je bila ugotoviti, ali je v njihovem podjetju prisotno avtentično vodenje ter kako lahko tak način vodenja vpliva na duševno zdravje zaposlenih dandanes, v dobi digitalnega prehoda.

Ker je avtentično vodenje nekaj pozitivnega, bi direktor lahko subjektivno ocenil odgovore, zato sem se odločila ista vprašanja postaviti tudi dvema zaposlenima, ki sta v podjetju najdlje. Tako sem izvedla primerjavo odgovorov in ugotovila, ali avtentično vodenje zaznavajo tudi zaposleni.

Po opravljenih intervjujih sem pripravila anketo zaprtega tipa za vse ostale zaposlene v podjetju ter z njo ugotavljala prisotnost avtentičnega vodenja in stanje duševnega zdravja zaposlenih.

4.2.4 Omejitve raziskave

Možne omejitve sem zaznala predvsem pri subjektivnosti oseb, vpletenih v raziskavo, ter pri dvomu o anonimnosti odgovorov, saj je proučevani vzorec majhen, osebe pa so sodelavci, ki se med seboj poznajo, vključeni so tudi njihovi nadrejeni. Ta del sem poskušala rešiti z zagotovilom o anonimnosti v pripisu na začetku reševanja ankete.

4.2.5 Oblikovanje intervjujev

Oblikovala sem dva podobna strukturirana intervjuja – prvega za direktorja podjetja in drugega za dve zaposleni, ki sta v podjetju najdlje. S tem sem se izognila pristranskosti odgovorov. Vprašanja sem sproti analizirala s pomočjo sekundarnih virov. Intervju je sestavljen iz dveh delov – prvi je namenjen analizi avtentičnega vodenja v podjetju in je sestavljen iz 14 vprašanj (tabela 2). Ugotavljala sem, ali se pojavlja koncept samozavedanja kot eden od izhodiščnih elementov avtentičnega vodenja. Vprašanja sem oblikovala tako, da dobim odgovore, ali vodja razume svoje preference in prepričanja in ali se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Naslednji koncept, ki me je zanimal, je samoregulacija – vprašanja sem oblikovala tako, da mi pomagajo razbrati, ali vodja obvladuje svoje vedenje v skladu s svojo osebnostjo ter hkrati ohranja jasne in odprte odnose do sledilcev in sodelavcev. Naslednja dva koncepta, ki sem ju iskala, sta pozitivni psihološki kapital ali zmožnost pozitivnega organizacijskega vedenja ter lasten pozitiven razvoj. Vprašanja sem oblikovala tako, da mi

pomagajo ugotoviti, ali vodja s svojim načinom vodenja povečuje samozavest zaposlenih, ustvarja upanje ter krepi prožnost in raven optimizma.

Drugi del intervjuja je namenjen analizi duševnega zdravja (tabela 3). Najprej me je zanimalo, kako pomembno se vodji zdita duševno zdravje in duševno zdravje njegovih zaposlenih ter kako skrbi za preventivo duševnega zdravja v dobi hitrih sprememb na delovnem mestu. Ali kot vodja govori o duševnem zdravju in zaposlene ozavešča o njegovi pomembnosti? Ali deli svoje izkušnje in tako spodbuja debato o tematiki? Ali podpira omejitve delovnega časa, čeprav je v dobi digitalnega prehoda računalnik na voljo ves dan? Ali podpira pozitivno komunikacijo, osebni in karierni razvoj posameznikov ter jih podpira pri čuječnosti, odmoru in omejitvi digitalnega stresa? Ker je podjetje v preteklem letu beležilo velik uspeh, sem z intervjujem iskala odgovor, kakšno povezavo ima to z avtentičnostjo vodje in duševnim zdravjem zaposlenih. Vprašalnik sem za druga dva zaposlena nekoliko prilagodila.

Tabela 2: Vprašanja za strukturiran intervju z operativnim direktorjem in dvema najdlje zaposlenima, vezana na koncept avtentičnega vodenja

Vprašanja za operativnega direktorja	Vprašanja za dva najdlje zaposlena v podjetju
1. Ali se zavedate svojih močnih in šibkih točk? Naštejte tri močne in tri šibke točke.	1. Ali menite, da se vodja zaveda svojih močnih in šibkih točk? Kako to vidite?
2. Kako se soočate s kritiko in povratnimi informacijami zaposlenih glede na vaše delo?	2. Kako se vodja sooča s kritiko in povratnimi informacijami glede njegovega dela, ki jih podate zaposleni?
3. Kako se odzovete v primeru neuspeha ali težav v ekipi in jih spodbujate k učenju iz napak?	3. Kako se vodja odzove v primeru neuspeha ali težav v ekipi in kako vas spodbuja k učenju iz napak?
4. Ali pred sprejetjem odločitve prisluhnete ostalim zaposlenim? Zakaj?	4. Ali vam pred sprejetjem odločitev prisluhne?
5. Ali ste v zameno za velik poslovni uspeh pripravljeni ubrati manj moralne tehnike vodenja?	5. Ali menite, da je vaš vodja v zameno za velik poslovni uspeh pripravljen ubrati manj moralne tehnike vodenja?
6. Kako se odločate o delegiranju nalog znotraj ekipe in ob tem poskrbite, da so enakomerno porazdeljene?	6. Kako se vaš vodja odloča o delegiranju nalog in hkrati poskrbi, da so enakomerno porazdeljene? Ali menite, da so enakomerno porazdeljene?
7. Kako se spopadate s tem, da je treba doseči postavljen cilj in zaposlenih hkrati ne obremeniti preveč?	7. Ali bi rekli, da se vaš vodja trudi doseči poslovni cilj in zaposlenih ob tem ne obremenjuje preveč?

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Vprašanja za strukturiran intervju z operativnim direktorjem in dvema najdlje zaposlenima, vezana na koncept duševnega zdravja

Vprašanja za operativnega direktorja	Vprašanja za dva najdlje zaposlena v podjetju
1. Ali spodbujate odprto komunikacijo o duševnem zdravju na delovnem mestu in včasih delite kakšno anekdoto iz svojega življenja?	1. Ali menite, da vaš vodja spodbuja odprto komunikacijo o duševnem zdravju na delovnem mestu in včasih deli kakšno anekdoto iz svojega življenja?
2. Kako se zavzimate za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih v dobi hitrih sprememb?	2. Kako se vaš vodja zavzema za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih v dobi hitrih sprememb?
3. Katere konkretne ukrepe za zmanjšanje stresa in preobremenitev zaposlenih ste kot vodja uvedli po letu 2020, ko je izbruhnila pandemija in je postala digitalna transformacija intenzivnejša?	3. Katere konkretne ukrepe za zmanjšanje stresa in preobremenitev je vaš vodja uvedel po letu 2020, ko je izbruhnila pandemija in je postala digitalna transformacija intenzivnejša?
4. Kako ravnate v situaciji, ko se vam zdi, da zaposleni delujejo učinkovito, a kažejo znake notranjega stresa in nezadovoljstva?	4. Kako vaš vodja ravna v situaciji, ko zaposleni sicer deluje učinkovito, a kaže znake notranjega stresa in nezadovoljstva?
5. Kako se soočate s situacijo, kjer morate ohraniti poslovno odločnost, ob tem pa biti sočutni do duševnih izzivov, ki jih lahko ima zaposleni?	5. Kako se vaš vodja sooča s situacijo, ko mora ohraniti poslovno odločnost, ob tem pa biti sočuten do duševnih izzivov, ki jih ima zaposleni?
6. Kako izmerite učinkovitost ukrepov za izboljšanje duševnega zdravja? Ali raje uvajate nove delavnice in oddihe, ki so trenutni trend, ali se raje poslužujete tradicionalnih oblik skrbi za duševno zdravje (mentorstvo, jasno določena meja delovnega časa, primerno oblikovano delovno okolje, komunikacija med zaposlenimi itd.)?	6. Kako vaš vodja meri učinkovitost ukrepov za izboljšanje duševnega zdravja? Ali menite, da rad uvaja nove delavnice in oddihe, ki so trenutni trend, ali se raje poslužuje tradicionalnih oblik skrbi za duševno zdravje (mentorstvo, jasno določena meja delovnega časa, primerno oblikovano delovno okolje, komunikacija med zaposlenimi itd.)?
7. Zakaj se vam zdi v dobi digitalnega prehoda pomembno skrbeti za duševno zdravje zaposlenih in kakšne posledice za podjetje predvidevate v primeru, če vi kot vodja na delovnem mestu ne bi izvajali ukrepov, ki zaposlene spodbujajo k boljšemu duševnemu zdravju?	7. Ali bi rekli, da se vaš vodja trudi skrbeti za duševno zdravje zaposlenih v dobi digitalnega prehoda, in zakaj menite, da to počne?

Vir: lastno delo.

4.2.6 Oblikovanje vprašalnika

Poleg strukturiranega intervjuja sem pripravila anketni vprašalnik zaprtega tipa za vse ostale zaposlene v podjetju DeltaHub. Anketa je oblikovana na podlagi 20 trditev, naloga

zaposlenih pa je, da ocenijo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo. Oblikovana je na podlagi obeh konceptov – avtentičnega vodenja in duševnega zdravja.

V prvem delu ankete se trditve dotikajo avtentičnega vodenja, natančneje zaznave, ali je vodja podjetja DeltaHub avtentičen. To sem ugotavljala s trditvami, prek katerih je mogoče oceniti prisotnost samozavedanja, samoregulacije, zmožnost pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitiven razvoj, ki ga vodja prenaša na zaposlene.

V drugem delu ankete sem s trditvami ugotavljala stanje duševnega zdravja zaposlenih. Na podlagi trditev me je zanimala njihova stopnja strinjanja z določenimi ukrepi, ki jih izvajajo ali ne izvajajo, ter njihovo duševno zdravje po letu 2020, ko so se začele dogajati hitre spremembe. Zanimalo me je, ali se je njihovo duševno zdravje poslabšalo, ali se počutijo preobremenjeni, ali so naloge enakomerno razdeljene in ali v podjetju spodbujajo ukrepe za zmanjšanje težav v duševnem zdravju. Zanimalo me je, kako avtentično vodenje prilagoditi hitrim spremembam in ob tem poskrbeti za dobro duševno zdravje zaposlenih, vsaj na delovnem mestu. Tabela 4 prikazuje 20 trditev, iz katerih je oblikovana anketa, in stopnje strinjanja ali nestrinjanja z njimi.

Tabela 4: Trditve in možni odgovori, ki sestavljajo anketni vprašalnik za zaposlene

Trditve in možni odgovori	
1. Menim, da se naš vodja zaveda svojih sposobnosti, pomanjkljivosti in vrednot.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
2. Menim, da naš vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji in ne gre zgolj za sledenje trenutnim vodstvenim trendom.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
3. Menim, da se naš vodja obnaša enako ne glede na to, kdo je prisoten, in neodvisno od tega, ali se izvaja kakšna medijska aktivnost.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
4. Menim, da naš vodja dobro pozna individualne potrebe zaposlenih in vedno enakomerno porazdeli naloge ter s tem preprečuje preobremenitev in stres.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
5. Menim, da naš vodja sledi inovacijam in hitrim spremembam, ob tem pa ohranja konsistentnost svojih temeljnih vrednot.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
6. Naš vodja se dobro sooča s kritikami in poskuša izboljšati način delovanja, s tem pa je dober zgled tudi zaposlenim.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM

se nadaljuje

Tabela 4: Trditve in možni odgovori, ki sestavljajo anketni vprašalnik za zaposlene (nad.)

Trditve in možni odgovori	
7. Naš vodja upošteva mnenja zaposlenih in jih vključuje pri sprejemanju odločitev na višji ravni.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
8. Naš vodja govori o duševnem zdravju in včasih deli tudi kakšno svojo izkušnjo s tega področja.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
9. Naš vodja se zavzema za duševno zdravje zaposlenih v podjetju, kar je mogoče prepoznati s številnimi ukrepi, ki jih organizira – to so razne delavnice, ozaveščanje o duševnem zdravju in odprta komunikacija o tej tematiki znotraj podjetja.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
10. Menim, da se v podjetju držijo temeljnih vrednot, ki skrbijo za dobro duševno zdravje zaposlenih – torej mentorstvo, skrb za urejeno in ergonomsko primerno delovno okolje, jasna meja med delovnim časom in zasebnim življenjem, točno določene naloge itd.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
11. Količina delovnih nalog, ki jih dobim, večino časa presegajo delovni čas, ki ga imam na razpolago.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
12. Podjetje nam zunaj delovnega časa ponuja brezplačne aktivnosti, ki skrbijo za naše fizično in psihično dobro počutje (fitnes članarina, delavnice, ki nas učijo, kako izboljšati duševno zdravje, itd.).	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
13. Hitre spremembe od leta 2020 naprej je mogoče zaznati na delovnem mestu, saj je dela več, opravljeno mora biti hitreje in meja med delovnim časom in zasebnim življenjem je včasih nekoliko zabrisana.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
14. Menim, da se je moje duševno zdravje od leta 2020 naprej nekoliko poslabšalo in delno krivim tudi svoje delovno mesto.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
15. Zdi se mi, da se je moje duševno zdravje v zadnjih nekaj letih poslabšalo ravno zaradi intenzivnejše digitalizacije.	SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
16. Podjetje obravnava duševno zdravje po letu 2020 bolj intenzivno kot pred tem in skrbi za večjo podporo zaposlenim.	

se nadaljuje

Tabela 4: Trditve in možni odgovori, ki sestavljajo anketni vprašalnik za zaposlene (nad.)

Trditve in možni odgovori
SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
17. Občutek imam, da lahko v okviru delovnega mesta s svojim vodjo odkrito spregovorim o svojih duševnih težavah.
SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
18. Na delovnem mestu imam vsaj eno osebo, s katero se lahko pogovorim o svojih problemih.
SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
19. Menim, da je moje delo na delovnem mestu ustrezno ovrednoteno.
SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM
20. Delo, ki ga opravljam, dobro vpliva na moje duševno zdravje.
SPLOH SE NE STRINJAM SE NE STRINJAM SE NITI NE STRINJAM NITI STRINJAM SE STRINJAM POPOLNOMA SE STRINJAM

Vir: lastno delo.

4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Z intervjuji in anketo sem dobila odgovore, ki jih bom v tretjem delu naloge analizirala. Intervjuje sem opravila s Primožem Erjavcem, operativnim direktorjem in vodjo, ter z dvema najdlje zaposlenima v podjetju, ki sta želela ostati anonimni. Anketa je bila namenjena vsem 16 zaposlenim. Rezultati so predstavljeni opisno in v prilogi tudi grafično.

4.3.1 Analiza intervjuja z operativnim direktorjem

4.3.1.1 Analiza konstrukta avtentičnega vodenja operativnega direktorja

Primož Erjavec je eden od treh ustanoviteljev podjetja DeltaHub, d. o. o., ki obstaja od leta 2019, od leta 2022 pa v njem opravlja funkcijo glavnega operativnega direktorja. Na vprašanje, ki se dotika samozavedanja, in sicer »ali se zaveda svojih šibkih in močnih točk«, je odgovoril: »Svojih močnih in šibkih točk se dobro zavedam, zato nenehno stremim k njihovim izboljšavam. Med močne točke bi dal analitično razmišljanje, reševanje problemov in veliko širino znanja. Kot šibke točke pa bi rekel, da moram še veliko delati na vodenju in jasnejši komunikaciji z zaposlenimi. Med drugimi je moja šibka točka tudi ta, da mi hitro postane dolgčas, če naloge ne predstavljajo težjih izzivov.«

Tudi naslednje vprašanje se je dotikalo samozavedanja kot ene od glavnih lastnosti avtentičnega vodenja, in sicer kako se kot vodja sooča s kritiko. Odgovoril je, da sta vsaka

povratna informacija in kritika, ki jo dobi, dobrodošli, saj je to edini način, da postaja vedno boljši. Ceni tudi neposrednost, kar dodatno nakazuje karakteristike avtentičnega vodje.

Samoregulacijo sem preverjala s tremi vprašanji. Najprej me je zanimalo, kako se odzove v primeru neuspeha ali težav v ekipi in zaposlene spodbuja k učenju iz napak. Odgovoril je, da se zaveda dejstva, da so zagonsko podjetje, ki se še vedno uči, in dokler se zaposleni iz napak učijo in napak ne ponavljajo, te niso problematične. Dodal je, da v podjetju stremijo k temu, da zaposlenim zaupajo in jih tako osvobodijo strahu pred napakami, v primeru težav pa se v ekipi odkrito pogovorijo in poskušajo najti rešitev, ki jih vse nauči in prepreči identično napako naslednjič. Na vprašanje, ali pred sprejetjem odločitev prisluhne ostalim zaposlenim, je odgovoril pritrdilno. Meni, da mora imeti vsak zaposleni možnost izraziti svoje mnenje, predvsem v primeru, ko ima specifično znanje glede določenega področja, ki lahko koristi pri sprejemanju odločitev. V intervjuju je povedal, da tudi v primeru velikega poslovnega uspeha ne bi ubral manj moralnih tehnik vodenja.

Pozitivno organizacijsko vedenje sem preverjala z vprašanjem, kako delegira naloge med zaposlenimi in ob tem poskrbi, da so enakomerno razdeljene. Povedal je, da je to dokaj težka naloga, saj je obseg dela od oddelka do oddelka v določenem času različen. Problematiko rešuje tako, da se z zaposlenimi pogovori, ali imajo čas nalogo opraviti oziroma do kdaj bodo lahko nekaj opravili glede na njihovo trenutno zasedenost, kar ocenjujem kot avtentičen pristop reševanja problema.

Avtentični vodja mora svoje zaposlene videti kot pozitiven psihološki kapital, kar pomeni, da mora poskrbeti za njihovo dobro počutje in jih dojemati kot samozavestne, optimistične in polne upanja. Pri tem ima vodja težko nalogo izpolnjevati cilje podjetja, saj jih je v dobi digitalnega prehoda treba izpolnjevati hitro in učinkovito, ob tem pa poskrbeti za dobro počutje zaposlenih, za njihov optimizem in ohranjanje njihovo samozavest. Usklajevanje enega in drugega zna biti problematično, zato me je zanimalo, kako mu uspe dosega zastavljene cilje podjetja in ob tem ne preobremeniti zaposlenih. Odgovoril je, da postavlja realistične cilje z upoštevanjem, da gre vedno lahko kaj narobe, priznal pa je, da so lahko zaposleni kdaj preobremenjeni zaradi sezone narave dela, kamor sodijo projekti in recimo bilance ob koncu leta.

4.3.1.2 Analiza konstrukta duševnega zdravja s strani operativnega direktorja

Z naslednjim sklopom vprašanj sem želela preveriti, kako Erjavec dojema pomen duševnega zdravja in ga upošteva ali ne upošteva pri svojem načinu vodenja zaposlenih. Na vprašanje, ali sam kdaj deli kakšno izkušnjo s področja duševnega zdravja med zaposlenimi in ali z njimi govori o duševnem zdravju, je odgovoril pritrdilno. Večkrat deli svoje izkušnje in situacije, ki se dotikajo duševnega zdravja – tako z zaposlenimi kot tudi z domačimi. Rad deli nasvete, ki so mu pomagali pri reševanju težkih situacij. Skrb za duševno zdravje zaposlenih v dobi hitrih sprememb se mu zdi pomembna in to poskušajo v podjetju reševati z možnostjo fleksibilnega delovnega časa in dela na daljavo, z možnostjo meditacije, joge in

Slika 5: Prikaz kvalitativne analize intervjuja z vodjo



4.3.2 Analiza intervjuja z dvema najdlje zaposlenima

Da bi se izognila subjektivni oceni operativnega direktorja Erjavca, sem podobna vprašanja zastavila še dvema najdlje zaposlenima v podjetju. Prav tako sem obravnavala oba konstrukta – tako avtentično vodenje kot tudi duševno zdravje. V tabeli 5 so prikazana vprašanja in odgovori obeh zaposlenih.

Tabela 5: Vprašanja in odgovori dveh najdlje zaposlenih v podjetju DeltaHub na temo avtentičnega vodenja

Vprašanje	Zaposlena 1	Zaposlena 2
1. Ali menite, da se vodja zaveda svojih močnih in šibkih točk? Kako to vidite?	Menim, da se močnih ne zaveda toliko kot šibkih. Šibke v tem času delovanja podjetja prevladajo, saj so možgani vedno na »Kako izboljšati slabe stvari?«. Zaradi tega ni možnosti/časa delati na močnih točkah, razmišlja bolj o šibkih, slednjih pa ne more učinkovito reševati zaradi narave in obsega dela.	Se zaveda svojih šibkih točk in brez zadržkov prizna, da ni rojen vodja in da mu vodenje ne gre dobro od rok, hkrati pa se trudi stanje izboljšati. Po drugi strani se zaveda tudi svojih prednosti. Predvsem iznajdljivosti, hitrosti in natančnosti. Zaveda se svojih kompetenc in jih uporablja v korist celotne ekipe.
2. Kako se vodja sooča s kritiko in povratnimi informacijami glede njegovega dela, ki jih podate zaposleni?	Zdi se mi, da imamo v oddelku zelo odkrit odnos, si povemo sproti, kar nas teži. Kritiko sprejme zelo pozitivno, se strinja z nami oz. obrazloži in pove svoj vidik, če se ne. Te kritike sliši in jih poskuša izboljšati, vendar je navada kdaj železna srajca. Definitivno pa napreduje na boljše.	Se uspešno sooča s kritiko in povratnimi informacijami zaposlenih. Kritike ne dojema kot osebni napad in jo sprejema kot vir informacij, ki mu omogočajo izboljšanje lastnega dela ter razumevanje ostalih članov ekipe. Zelo vzpodbuja odprto komunikacijo in ustvarja okolje, v katerem se počutimo svobodno do izražanja svojih mnenj in pomislekov.
3. Kako se vodja odzove v primeru neuspeha ali težav v ekipi in kako vas spodbuja k učenju iz napak?	Nikoli se ne razjezi na svoj oddelek, ker zaradi narave dela razume, zaradi česa je prišlo do določene težave. Z nami poskuša rešiti situacijo in predlaga rešitve.	Vedno se jih loti z nasmeškom na obrazu, nikoli ne pokaže skrbi in pomiri ekipo. Nikoli s prstom ne usmerja na krivca, ampak se odpravljanja napak loti timsko. Včasih rabi nekaj časa, da upošteva mnenje zaposlenih o dani situaciji.

se nadaljuje

Tabela 5: Vprašanja in odgovori dveh najdlje zaposlenih v podjetju DeltaHub na temo avtentičnega vodenja (nad.)

Vprašanje	Zaposlena 1	Zaposlena 2
		Sicer pa nikoli ne povzdigne glasu ali napade. Ravno nasprotno. Poda ti kakšno dobro vzpodbudno besedo, ki največkrat ne pomaga, te pa nasmeji.
4. Ali vam pred sprejetjem odločitev prisluhne?	Skoraj vedno nas vpraša za mnenje/nasvet, skupaj rešujemo težave in sprejemamo odločitve. V nekaterih primerih zaradi časovne občutljivosti sam odloči. To se je kdaj izkazalo za dobro stvar, kdaj pa za slabo zaradi pomanjkljive komunikacije.	Si vedno vzame čas, da prisluhne, a včasih ne sliši ali pa ignorira in napake raje popravlja za nazaj. Vendar s tem ne misli nič slabega. Stvari samo vidi na drugačen način kot nekateri drugi znotraj oddelka.
5. Ali menite, da je vaš vodja v zameno za velik poslovni uspeh pripravljen ubrati manj moralne tehnike vodenja?	Ve, da smo pripravljeni pomagati, kadar se gre za uspeh podjetja, in ob kriznih situacijah postaviti delo na prvo mesto in podaljšati delovnik. Takrat moramo vsi malo stisniti, vendar se mi zdi, da še vseeno postavi ekipo na prvo mesto in je hvaležen za našo predanost.	Nikakor, njegove moralne tehnike vodenja so višje od ciljev poslovnega uspeha. Hkrati pa mu ogromno pomenita dinamika in dobro vzdušje v pisarni. Sicer podpira delo od doma, a ima raje, da smo v pisarni vsi in se vmes malce nasmejimo in sprostim. Sicer pa menim, da bi lahko izboljšal vključevanje oddelka v odločitvene procese. Posvetovanje naše ekipe z drugimi, da se slišijo različne perspektive in mnenja.
6. Kako se odloča o delegiranju nalog in hkrati poskrbi, da so enakomerno porazdeljene? Ali menite, da so enakomerno porazdeljene?	V ekipi imamo dokaj jasno začrtane vloge in odgovornosti. Ve se, kdo je za kaj in kdo katero stvar najhitreje naredi. V primeru, da časovno ne znese, se znamo dogovoriti med sabo in si pomagamo. Na naloge gledamo bolj »samo da se naredi« in ne »določena oseba mora to narediti«.	Mogoče se premalo zaveda močnih točk posameznikov in bi mu to omogočilo boljšo porazdelitev nalog. Jasno določi OKR-je in tedensko preverja izvajanje nalog zaposlenih glede na pomembnost in nujnost.

se nadaljuje

Tabela 5: Vprašanja in odgovori dveh najdlje zaposlenih v podjetju DeltaHub na temo avtentičnega vodenja (nad.)

Vprašanje	Zaposlena 1	Zaposlena 2
7. Ali bi rekli, da se vodja trudi doseči poslovni cilj in zaposlenih ob tem ne obremenjuje preveč?	Zdi se mi, da zaposleni nismo obremenjeni zaradi doseganja ciljev, ampak zaradi tega, kar to potegne za sabo. To obremenjenost bi lahko bistveno zmanjšali z vključevanjem zaposlenih in priprave work flowa vnaprej.	Njegov cilj je, da se naloge opravijo do vnaprej določenega datuma, vendar zaposlenim prisluhne, če so mnenja, da to ni mogoče. Brez problema pomaga tudi zaposlenim izpopolniti nalogo.

Vir: lastno delo.

Z odgovori sem želela preveriti, ali dve najdlje zaposleni osebi v podjetju Erjavca dojemata kot avtentičnega vodjo. S prvim vprašanjem sem preverjala samozavedanje. Obe sta odgovorili, da se Erjavca svojih šibkih točk zaveda bolj kot močnih, zaveda pa se tudi svojih sposobnosti in dejstva, da je vedno lahko boljši vodja, kar je pozitivno, morda mu zgolj manjka nekaj samozavesti, ki jo bo z leti verjetno dobil, trenutno je namreč star 29 let. Samozavedanje sem preverjala tudi z drugim vprašanjem, kjer me je zanimalo, kako se sooča s kritiko. Obe sta potrdili, da kritiko vedno sprejme pozitivno in se poskuša o tem pogovoriti ter popraviti napake.

Obe zaposleni se strinjata s tem, da se v primeru težav ne odziva burno in napadalno, temveč k problemu pristopi pozitivno, poskuša najti rešitev in ekipo pozove k timskemu odpravljanju težav. Pred sprejemom odločitev se rad pogovori s svojo ekipo, vendar včasih ni dovolj časa, da bi se prilagajal vsakemu posebej in razpravljal v nedogled, zato mora končno odločitev sprejeti sam. Manj moralnih tehnik vodenja zaradi večjega uspeha ne bi ubiral, obe zaposleni pa se strinjata, da je zaradi narave dela včasih treba kakšen dan oddelati malo več, in k temu obe pozitivno pristopata. S temi tremi odgovori sem preverjala samoregulacijo, ki očitno je prisotna.

Delegiranje nalog ima s pomočjo ciljev in ključnih rezultatov (angl. Objectives and Key Results – OKR) dobro razdelano, kar pomeni, da se točno ve, kaj kdo dela, v primeru večje količine dela si zaposleni naloge razdelijo in si med seboj pomagajo. Opazka ene zaposlene pri tem odgovoru je, da morda ne pozna dovolj dobro vseh zaposlenih, saj se ne zaveda močnih točk posameznikov, če bi se, bi bila razdelitev nalog lahko boljša, a vseeno smatram, da obe potrjujeta pozitivno organizacijsko vedenje.

Zaposleni se strinjata, da obstaja ravnovesje med doseganjem poslovnih ciljev in preobremenjenostjo z nalogami, saj noben odgovor ni nakazoval na to, da bi se počutili slabo ali preobremenjeno.

V tabeli 6 so prikazana vprašanja in odgovori dveh najdlje zaposlenih, ki se dotikajo koncepta duševnega zdravja v podjetju DeltaHub.

Tabela 6: Vprašanja in odgovori dveh najdlje zaposlenih v podjetju DeltaHub na temo duševnega zdravja

Vprašanja	Zaposlena 1	Zaposlena 2
1. Ali menite, da vaš vodja spodbuja odprto komunikacijo o duševnem zdravju na delovnem mestu in včasih deli kakšno anekdoto iz svojega življenja?	Ne. Zdi se mi, da se o tem še nismo, niti se trenutno ne rabimo pogovarjati, bi bil pa tu za nas, če bi to potrebovali.	Zelo podpira in nas vsak dan tudi vpraša, kako smo. Če je dobre volje, tudi vpraša, če bo kdo kavo, in jo skuha. Če rabimo pogovor ali pa mnenja, nam z veseljem prisluhne in pomaga. Sicer pa deli anekdote iz svojega življenja vsak dan, resne in smešne.
2. Kako se vaš vodja zavzema za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih v dobi hitrih sprememb?	Niti ne kot vodja, bolj se podjetje trudi s promoviranjem te teme, z raznimi delavnicami, vajami, well-being prednostmi.	Zelo dobro skrbi za moje duševno zdravje, in sicer tako, da mi v Google Calendar pošlje povabilo za v šoping, ker ve, da me to sprošča, haha.
3. Katere konkretne ukrepe za zmanjšanje stresa in preobremenitev je vaš vodja uvedel po letu 2020, ko je izbruhnila pandemija in je digitalna transformacija postala intenzivnejša?	Delavnice, vaje, raztegovanje, meditacija, sadje, tedenski sestanki, kjer lahko omenimo, če smo preobremenjeni.	Team buildingi, sadje v pisarni, zajtrki v restavraciji pod pisarno, kavomat, Playstation, volan, golf, beer pong miza, šopingi, refleksije ipd.
4. Kako vaš vodja ravna v situaciji, ko zaposleni sicer deluje učinkovito, a kaže znake notranjega stresa in nezadovoljstva?	Kadar ve, da nimamo preveč časovno občutljivih nalog, nas pošlje domov in reče, da se spočijemo ali pa kakšen dan delamo od doma.	Ali reče »Sej bo, dejva midva eno dunjo zdej spit« ali pa »A rabiš objem?«.
5. Kako se vaš vodja sooča s situacijo, ko mora ohraniti poslovno odločnost, ob tem pa biti sočuten do duševnih izzivov, ki jih ima zaposleni?	Zdi se mi, da do tega na srečo še ni prišlo, vendar menim, da bi delo drugače zdelegiral in razbremenil zaposlenega v stiski.	Verjamem, da bi se z nami pogovoril in potem glede na problem iskal rešitev, razbremenil delo.

se nadaljuje

Tabela 6: Vprašanja in odgovori dveh najdlje zaposlenih v podjetju DeltaHub na temo duševnega zdravja (nad.)

Vprašanja	Zaposlena 1	Zaposlena 2
6. Kako vaš vodja meri učinkovitost ukrepov za izboljšanje duševnega zdravja? Ali menite, da rad uvaja nove delavnice in oddihe, ki so trenutni trend, ali se raje poslužuje tradicionalnih oblik skrbi za duševno zdravje (mentorstvo, jasno določena meja delovnega časa, primerno oblikovano delovno okolje, komunikacija med zaposlenimi itd.)?	Vse po malo, vendar bolj tradicionalne oblike.	Zelo dobro skrbi za izboljšanje našega duševnega zdravja. Oddelek recimo pelje na kakšno ekskurzijo, recimo v Vina Koper, organizira popoldanska druženja, nas pelje na zajtrk. Zelo nas posluša in na podlagi naših želja preseneti in nam ustreže. Omogoča pa nam tudi mentorstva in nas spoznava z različnimi ljudmi. Če preceni, da smo v slabem duševnem stanju, nam tudi pusti, da v pisarni poslušamo balkanske pesmi, ki jih sicer ne mara, haha. Če vidi, da smo pod stresom, nam tudi sam svetuje, naj si vzamemo kakšen dan dopusta.
7. Ali bi rekli, da se vaš vodja trudi skrbeti za duševno zdravje zaposlenih v dobi digitalnega prehoda in zakaj menite, da to počne?	Menim, da se podjetje zaveda, da je to zelo pomembno. Zaenkrat nas je cca. 16 in v primeru, da bi kdo izpostavil, da njegovo duševno zdravje šepa, bi se potrudili in ponudili pomoč, predlagali izboljšave itd.	Rekla bi, da ja, je pozoren in trudi se skrbeti za dobro vzdušje in počutje zaposlenih.

Vir: lastno delo.

Na vprašanje, ali vodja govori o duševnem zdravju, sem dobila dva različna odgovora. Ena od dveh zaposlenih je potrdila, da v podjetju govorijo o duševnem zdravju, in druga, da ne, kar je v tem primeru odvisno predvsem od tega, ali je zaposleni pripravljen o tem govoriti. Če je, mu je tudi vodja na voljo. V podjetju dajejo duševnemu zdravju velik pomen, saj je na voljo več tradicionalnih, pa tudi novih načinov, ki zaposlene spodbujajo k odprtosti in reševanju težav na področju duševnega zdravja – zaposleni imajo na voljo različne delavnice in vaje, vodja pa rad tudi z internimi šalami popestri vzdušje v svoji ekipi. Na voljo imajo ogromno aktivnosti, ki skrbijo za dobro počutje zaposlenih – od sadja v pisarni do delavnic, meditacije, igrice in tedenskih sestankov, kjer lahko odkrito povedo, kako se počutijo na delovnem mestu. Če vodja opazi, da nekdo še vedno deluje učinkovito, a kaže znake

utrujenosti ali težav v zasebnem življenju, se odzove tako, da jim ponudi možnost dela od doma ali pa jih poskuša razveseliti s kakšno interno šalo, za katero ve, da jih bo nasmejala. Na vprašanje, kako se bi odzval v primeru, ko mora ohraniti poslovno odločnost, ob tem pa upoštevati duševni izziv, s katerim se zaposleni lahko spopada, sta zaposleni odgovorili, da bi se najprej pogovoril, potem pa iskal možno rešitev in delo verjetno drugače razporedil. Po odgovorih obeh zaposlenih bi rekla, da v podjetju uporabljajo tako tradicionalne kot tudi novejša oblike uvajanja duševnega zdravja na delovno mesto, a tradicionalne očitno še bolj pogosto, saj dajejo velik pomen druženju, povezovanju, odprtim pogovorom in pozitivnemu delovnemu okolju. Obe zaposleni se strinjata s tem, da je pomen duševnega zdravja na delovnem mestu po letu 2020 še bolj pomemben, in tudi v podjetju se s tem strinjajo – temu pripisujejo velik pomen, zaposleni pa se znotraj podjetja počutijo varno, saj vedo, da bi dobili pomoč, ko in če bi jo iskali. Slika 6 prikazuje najpogostejše izrečene besede dveh najdlje zaposlenih med intervjujem.

Slika 6: Prikaz kvalitativne analize intervjuja z dvema najdlje zaposlenima v podjetju



Vir: Zygomatic (2024b).

4.3.3 Analiza anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil oblikovan na platformi Google Forms in na njega je odgovorilo vseh 16 zaposlenih. Na 20 oblikovanih trditvah so se zaposleni lahko odzvali s stopnjo strinjanja z njimi.

4.3.3.1 Rezultati ankete na temo avtentičnega vodenja

Vprašanja v tabeli 7 se navezujejo na samozavedanje vodje. Od 16 zaposlenih se jih kar 56,3 % strinja s tem, da se vodja zaveda svojih sposobnosti, pomanjkljivosti in vrednot, 25 % se jih popolnoma strinja, 18 % pa se jih s tem niti ne strinja niti strinja. S tem, da vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanju in ne gre zgolj za sledenje trenutnim vodstvenim trendom, se strinja 43,8 % zaposlenih, 25 % se jih s tem popolnoma strinja, 31,3 % pa se jih s tem niti ne strinja niti strinja. Da se vodja obnaša enako, ne glede na to, kdo je prisoten, in neodvisno od tega, ali se izvaja kakšna medijska aktivnost ali ne, se strinja 18,8 % zaposlenih, 56,3 % zaposlenih se s tem popolnoma strinja, 18,8 % se jih s tem niti ne strinja niti strinja, 6,3 % zaposlenih pa se s tem ne strinja.

Tabela 7: Samozavedanje vodje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q1 a	1. Menim, da se naš vodja zaveda svojih sposobnosti, pomanjkljivosti in vrednot.	0 0 %	0 0 %	3 18,8 %	9 56,3 %	4 25 %	16 100 %
Q1 b	2. Menim, da naš vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanju in ne gre zgolj za sledenje trenutnim vodstvenim trendom.	0 0 %	0 0 %	5 31,3 %	7 43,8 %	4 25 %	16 100 %
Q1 c	Menim, da se naš vodja obnaša enako, ne glede na to, kdo je prisoten, in neodvisno od tega, ali se izvaja kakšna medijska aktivnost.	0 0 %	1 6,3 %	3 18,8 %	3 18,8 %	9 56,3 %	16 100 %

Vir: lastno delo.

V tabeli 8 se vprašanje navezuje na pozitivno organizacijsko vedenje.

Tabela 8: Pozitivno organizacijsko vedenje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q1 d	Menim, da naš vodja dobro pozna individualne potrebe zaposlenih in vedno enakomerno porazdeli naloge ter s tem preprečuje preobremenitev in stres.	0 0 %	2 12,5 %	6 37,5 %	7 43,8 %	1 6,3 %	16 100 %
Q1 e	Naš vodja upošteva mnenja zaposlenih in jih vključuje pri sprejemanju odločitev na višji ravni.	0 0 %	0 0 %	1 6,3 %	8 50 %	7 43,8 %	16 100 %

Vir: lastno delo.

S tem, da vodja dobro pozna individualne potrebe zaposlenih in vedno enakomerno porazdeli naloge ter tako preprečuje preobremenitev in stres, se strinja 43,8 % zaposlenih, 6,3 % se jih s tem popolnoma strinja, 37,5 % se jih s tem niti ne strinja niti strinja in 12,5 % se jih s tem ne strinja. S tem, da upošteva mnenja zaposlenih in jih vključuje pri sprejemanju odločitev na višji ravni, se strinja 50 % zaposlenih, 43,8 % se jih s tem popolnoma strinja, 6,3 % pa se jih s tem niti ne strinja niti strinja.

Naslednje vprašanje se navezuje na samoregulacijo, rezultati pa so predstavljeni v tabeli 9.

Tabela 9: Samoregulacija vodje

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q1 f	Menim, da naš vodja sledi inovacijam in hitrim spremembam, ob tem pa ohranja konsistentnost svojih temeljnih vrednot.	0 0 %	1 6,3 %	3 18,8 %	8 50,0 %	4 25 %	16 100 %
Q1 g	Naš vodja se dobro sooča s kritikami in poskuša izboljšati način delovanja, s tem pa je dober zgled tudi zaposlenim.	0 0 %	2 12,5 %	1 6,3 %	6 37,5 %	7 43,8 %	16 100 %

Vir: lastno delo.

S tem, da vodja sledi inovacijam in hitrim spremembam, ob tem pa ohranja konsistentnost svojih vrednot, se strinja 50 % zaposlenih, 25 % se jih s tem popolnoma strinja, 18,8 % zaposlenih se s tem niti ne strinja niti strinja, 6,3 % pa se jih s tem ne strinja. Da se vodja dobro sooča s kritikami in poskuša izboljšati način delovanja, s tem pa je dober zgled tudi mladim, se strinja 37,5 % zaposlenih, 43,8 % se jih s tem popolnoma strinja, 6,3 % se jih s tem niti ne strinja niti strinja, 12,5 % pa se jih s tem ne strinja.

4.3.3.2 Rezultati anketnega vprašalnika na temo duševnega zdravja

V drugem delu vprašalnika sem se osredotočila na duševno zdravje in z naslednjimi petimi vprašanji, prikazanimi v tabeli 10, preverila, ali zaposleni zaznajo promocijo duševnega zdravja v podjetju DeltaHub in angažiranost vodje.

Tabela 10: Pomen duševnega zdravja v podjetju DeltaHub

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q2 a	Naš vodja govori o duševnem zdravju in včasih deli tudi kakšno svojo izkušnjo s tega področja.	0 0 %	3 18,8 %	4 25,0 %	4 25,0 %	5 31,3 %	16 100 %
Q2 b	Naš vodja se zavzema za duševno zdravje zaposlenih v podjetju, kar je mogoče prepoznati s številnimi ukrepi, ki jih organizira – to so razne delavnice, ozaveščanje o duševnem zdravju in odprta komunikacija o tej tematiki znotraj podjetja.	0 0 %	0 0 %	2 12,5 %	9 56,3 %	5 31,3 %	16 100 %
Q2 c	Menim, da se v našem podjetju vodja drži temeljnih vrednot, ki skrbijo za dobro duševno zdravje zaposlenih – torej mentorstvo, skrb za urejeno in ergonomsko primerno delovno okolje, jasna meja med delovnim časom in zasebnim življenjem, točno določene naloge itd.	0 0 %	1 6,3 %	4 25,0 %	4 25,0 %	7 43,8 %	16 100 %

se nadaljuje

Tabela 10: Pomen duševnega zdravja v podjetju DeltaHub (nad.)

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q2 d	Podjetje nam zunaj delovnega časa ponuja brezplačne aktivnosti, ki skrbijo za naše fizično in psihično dobro počutje (fitnes članarina, delavnice, ki nas učijo, kako izboljšati duševno zdravje itd.).	3 18,8 %	3 18,8 %	6 37,5 %	3 18,8 %	1 6,3 %	16 100 %
Q2 e	V našem podjetju obravnavajo duševno zdravje po letu 2020 bolj intenzivno kot pred tem in skrbijo za večjo podporo zaposlenih.	0 0 %	0 0 %	8 50 %	5 31,3 %	3 18,8 %	16 100 %

Vir: lastno delo.

Na podlagi odgovorov je razvidno, da se jih največ (31,3 %) strinja s tem, da vodja govori o duševnem zdravju in včasih deli kakšno svojo izkušnjo s tega področja; 25 % se jih s tem strinja, 25 % se jih s tem niti ne strinja niti strinja, 18,8 % pa se jih s tem ne strinja.

Da se vodja zavzema za duševno zdravje zaposlenih in je to mogoče prepoznati s številnimi ukrepi, ki jih organizira (razne delavnice, ozaveščanje o duševnem zdravju in odprta komunikacija o tej tematiki znotraj podjetja), se jih največ strinja (56,3 %), 31,3 % se jih s tem popolnoma strinja, 12,5 % pa se jih s tem niti ne strinja niti strinja.

Da se v podjetju vodja drži temeljnih vrednot, ki skrbijo za dobro duševno zdravje zaposlenih – torej mentorstvo, skrb za urejeno in ergonomsko primerno delovno okolje, jasno mejo med delovnim časom in zasebnim življenjem, in podaja točno določene naloge, se jih največ popolnoma strinja (43,8 %), 25 % se jih s tem strinja, 25 % se jih s tem niti ne strinja niti strinja, 6,3 % pa se jih s tem ne strinja.

Da podjetje zunaj delovnega časa ponuja brezplačne aktivnosti, ki skrbijo za njihovo fizično in psihično dobro počutje, se jih največ niti ne strinja niti strinja (37,5 %), 18,8 % se jih s

tem strinja, 18,8 % se jih s tem ne strinja, 18,8 % se jih s tem sploh ne strinja in 6,3 % se jih s tem popolnoma strinja.

Da v DeltaHubu duševno zdravje po letu 2020 obravnavajo bolj intenzivno kot pred tem in skrbijo za večjo podporo zaposlenih, se jih največ niti ne strinja niti strinja (50 %), 31,3 % se jih s tem strinja in 18,8 % se jih s tem popolnoma strinja.

V tabeli 11 so prikazane stopnje strinjanja zaposlenih na temo preobremenjenosti in preobremenjenosti zaradi hitrih sprememb.

Tabela 11: Hitre spremembe in tveganje preobremenjenosti

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q2 f	Količina delovnih nalog, ki jih dobim, večino časa presegajo delovni čas, ki ga imam na razpolago.	2 12,5 %	7 43,8 %	3 18,8 %	4 25,0 %	0 0 %	16 100 %
Q2 g	Hitre spremembe od leta 2020 je mogoče zaznati na delovnem mestu, saj je dela več, opravljeno mora biti hitreje in meja med delovnim časom in zasebnim življenjem je včasih nekoliko zabrisana.	3 18,8 %	2 12,5 %	6 37,5 %	4 25,0 %	1 6,3 %	16 100 %
Q2 h	Menim, da se je moje duš. zdravje od leta 2020 naprej nekoliko poslabšalo in delno krivim tudi moje delovno mesto.	7 43,8 %	4 25 %	4 25 %	1 6,3 %	0 0 %	16 100 %

se nadaljuje

Tabela 12: Hitre spremembe in tveganje preobremenjenosti (nad.)

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q2 i	Zdi se mi, da se je moje duševno zdravje v zadnjih nekaj letih poslabšalo ravno zaradi intenzivnejše digitalizacije.	8 50 %	4 25 %	2 12,5 %	2 12,5 %	0 0 %	16 100 %

Vir: lastno delo.

S tem, da količina delovnih nalog, ki jih zaposleni dobijo, večino časa presega njihov delovni čas, se jih največ (43,8 %) ne strinja; 25 % se jih s tem strinja, 18,8 % se jih s tem niti ne strinja niti strinja, 12,5 % pa se jih s tem sploh ne strinja.

Da je hitre spremembe od leta 2020 naprej mogoče zaznati na delovnem mestu, saj je dela več, opravljeno mora biti hitreje, meja med delovnim časom in zasebnim življenjem pa je včasih nekoliko zabrisana, se jih največ (37,5 %) niti ne strinja niti strinja, 25 % se jih s tem strinja, 18,8 % se jih s tem sploh ne strinja, 12,5 % se jih s tem ne strinja, 6,3 % pa se jih s tem popolnoma strinja.

Da se jim je duševno zdravje od leta 2020 naprej nekoliko poslabšalo in za to delno krivijo delovno mesto, se jih največ (43,8 %) sploh ne strinja, 25 % se jih s tem ne strinja, 25 % se jih s tem niti ne strinja niti strinja, 6,3 % pa se jih s tem strinja.

Da se jim je duševno zdravje v zadnjih nekaj letih poslabšalo ravno zaradi intenzivnejše digitalizacije, se jih največ (50 %) sploh ne strinja, 25 % se jih s tem ne strinja, 12,5 % se jih s tem niti ne strinja niti strinja, 12,5 % pa se jih s tem strinja.

V tabeli 12 so predstavljeni odgovori zaposlenih na vprašanje, ali imajo občutek, da se lahko z nekom znotraj podjetja pogovorijo o težavah, ki jih imajo, kar jih lahko razbremeni in dobro vpliva na njihovo duševno zdravje.

Tabela 13: Občutek varnosti in razbremenitve

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q2 j	Občutek imam, da lahko v okviru delovnega mesta s svojim vodjo odkrito spregovorim o svojih duševnih težavah.	0 0 %	2 12,5 %	1 6,3 %	4 25,0 %	9 56,3 %	16 100 %
Q2 k	Na delovnem mestu imam vsaj eno osebo, s katero se lahko pogovorim o svojih težavah.	1 6,3 %	1 6,3 %	0 0 %	1 6,3 %	13 81,3 %	16 100 %

Vir: lastno delo.

Da lahko v okviru delovnega mesta s svojim vodjo odkrito spregovorijo o svojih duševnih težavah, se jih največ (56,3 %) popolnoma strinja, 25 % se jih strinja, 12,5 % se jih s tem ne strinja in 6,3 % se jih s tem niti ne strinja niti strinja. Da imajo na delovnem mestu vsaj eno osebo, s katero se lahko pogovorijo o svojih težavah, se jih največ (81,3 %) popolnoma strinja, 6,3 % se jih s tem strinja, 6,3 % se jih s tem ne strinja in 6,3 % se jih s tem sploh ne strinja. V tabeli 13 je predstavljeno stanje duševnega zdravja zaposlenih v podjetju.

Tabela 14: Stanje duševnega zdravja zaposlenih v podjetju

		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam	Skupaj
Q2 l	Menim, da je moje delo na delovnem mestu ustrezno ovrednoteno.	0 0 %	3 18,8 %	8 50 %	2 12,5 %	3 18,8 %	16 100 %
Q2 m	Delo, ki ga opravljam, dobro vpliva na moje duševno zdravje.	0 0 %	2 12,5 %	9 56,3 %	3 18,8 %	2 12,5 %	16 100 %

Vir: lastno delo.

Da je njihovo delovno mesto ustrezno ovrednoteno, se jih največ (50 %) niti ne strinja niti strinja, 18,8 % se jih s tem popolnoma strinja, 18,8 % se jih s tem ne strinja in 12,5 % se jih s tem strinja. Da delo, ki ga opravljajo, dobro vpliva na njihovo duševno zdravje, se jih največ (56,3 %) niti ne strinja niti strinja, 18,8 % se jih s tem strinja, 12,5 % se jih s tem popolnoma strinja in 12,5 % se jih s tem ne strinja.

4.4 Zaključne ugotovitve in priporočila

4.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Na začetku pisanja magistrskega dela sem postavila šest raziskovalnih vprašanj, na katera bom na podlagi ugotovitev iz analize intervjujev in vprašalnika na primeru podjetja DeltaHub poskušala odgovoriti v nadaljevanju.

Raziskovalno vprašanje 1: Koliko poudarka daje podjetje DeltaHub duševnemu zdravju v dobi digitalnega prehoda?

Ugotavljam, da je podjetje po letu 2020 začelo uvajati novosti, ki skrbijo za dobro počutje in posledično boljše duševno zdravje zaposlenih – vodja je povedal, da omogočajo fleksibilen delovni čas, možnost dela na daljavo, sadje v pisarni, kavo, masaže, nagrajevanje za uspešno delo, enkrat na leto tedenske izlete za vse zaposlene, druženja in delavnice na temo duševnega zdravja ter mentorstvo. Resničnost odgovorov sem preverila z intervjujem dveh najdlje zaposlenih v podjetju, ki sta to potrdili in dodali tudi nekatere druge aktivnosti, ki jih vodja ni omenil; recimo kosila, skupna nakupovanja, pisanje refleksij in podobno. V anketi sem trditev preverila tudi pri ostalih 16 zaposlenih, kjer je razvidno, da se jih največ s tem niti ne strinja niti strinja, ostali pa se strinjajo ali popolnoma strinjajo. Na podlagi teorije in praktičnega primera ugotavljam, da se podjetje po pandemiji in hitrem prehodu na digitalne rešitve zaveda tveganja za duševno zdravje zaposlenih in posledic, ki jih to lahko prinese, zato se trudijo uvajati novosti, ki pomagajo krepiti duševno zdravje zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali je v dobi digitalnega prehoda pomen avtentičnosti vodenja na primeru izbranega podjetja DeltaHub še toliko bolj pomemben in zakaj?

Na podlagi odgovorov iz intervjuja in ankete ugotavljam, da vodja v podjetju DeltaHub uporablja avtentičen slog vodenja, saj je etičen in zaposleni mu zaupajo, ob tem pa se trudi v dobi digitalnega prehoda dati zaposlenim občutek varnosti na delovnem mestu in zmanjšati stres z različnimi tehnikami za promocijo duševnega zdravja, ki jih uvaja v podjetje in na tak način skrbi za pozitivno duševno zdravje zaposlenih. Ugotavljam, da je v dobi digitalnega prehoda avtentičnost še toliko bolj pomembna, saj je na podlagi odgovorov razvidno, da zaposleni vodjo spoštujejo in posledično to vpliva na lepo vzdušje znotraj podjetja kljub hitrim spremembam na trgu, ki jih prinaša digitalizacija.

Raziskovalno vprašanje 3: S kakšnimi izzivi se srečujejo avtentični vodje in zaposleni v času hitrih sprememb na primeru izbranega podjetja DeltaHub?

Ugotavljam, da je velik izziv ohranjati pravo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Vodji predstavlja izziv dosegati vedno večje cilje in na drugi strani skrbeti za to, da zaposleni ne bodo preobremenjeni, da se bodo na delovnem mestu počutili dobro in da bodo zdravi – tako fizično kot tudi duševno. Na trgu je ozaveščanje o duševnem zdravju vedno večje in podjetja so s tem seznanjena, a hkrati lahko vsakemu voditelju predstavlja velik izziv vprašanje, katere novosti vključiti in financirati – kaj se zares splača in kaj ne. S fluktuacijo po pogovoru z vodjo v podjetju sicer nimajo težav, a tudi to je lahko izziv v času, ko trg išče kadre, teh pa primanjkuje. Zaposlenim lahko v dobi digitalnega prehoda predstavlja izziv ohranjanje ravnovesja med delom in zasebnim življenjem, saj je meja pogosto zabrisana, tehnologija pa vedno dostopna, a po analizi ankete bi rekla, da v podjetju s tem nimajo težav, saj jih je največ odgovorilo, da količina delovnih nalog, ki jih dobijo, ne presega njihovega delovnega časa. Prav tako se jih največ ne strinja s tem, da se je njihovo duševno zdravje po letu 2020 poslabšalo zaradi delovnega mesta ali zaradi intenzivnejše digitalizacije. To kaže na dejstvo, da je delovno okolje za zaposlene zdravo in da se podjetje uspešno bori z izzivi, ki jih prinaša doba hitrih sprememb.

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšna je povezava med avtentičnim vodenjem in konkurenčno prednostjo na primeru izbranega podjetja DeltaHub?

Ugotavljam, da avtentičen način vodenja, ki ga uporablja vodja v primeru podjetja DeltaHub, pozitivno vpliva na zaposlene, saj poskrbi, da so odnosi odkriti, odprti, zaupanja vredni in sledilec omogoča razvoj, kar je v dobi hitrih sprememb zelo pomembno. V podjetju nimajo težav s fluktuacijo – po odgovoru vodje je skoraj ničelna, kljub temu da trg trenutno še bolj išče ljudi za delo, zato ocenjujem, da ima DeltaHub na trgu veliko konkurenčno prednost, ki je posledica več dejavnikov, zaključujem pa, da je eden izmed teh tudi avtentični slog vodenja.

Raziskovalno vprašanje 5: Kako sta avtentično vodenje in duševno zdravje zaposlenih na primeru izbranega podjetja DeltaHub medsebojno povezana?

Na podlagi ankete in intervjujev ugotavljam, da je duševno zdravje zaposlenih na primeru podjetja DeltaHub pozitivno in da se podjetje trudi s promocijo duševnega zdravja na delovnem mestu na različne načine, po letu 2020 pa še toliko bolj, saj so začeli postopno uvajati nove načine, ki skrbijo za dobro duševno zdravje. Avtentični slog vodenja, ki ga uporablja njihov vodja, zaposlenim poleg delavnic, druženj in ostalih načinov skrbi za duševno zdravje omogoča tudi iskren in pristen odnos, možnost za pogovor in napredovanje, kar na eni strani preprečuje stagniranje zaposlenih in na drugi strani izgorelost, ki je v dobi hitrih sprememb pogosta.

Raziskovalno vprašanje 6: Kakšna je povezava med avtentičnim vodjo in duševnim zdravjem zaposlenih na primeru izbranega podjetja DeltaHub?

Ugotavljam, da je avtentični vodja s svojim pristopom in odnosom odličen zgled zaposlenim v podjetju, kar jim omogoča boljši razvoj in doseganje lastnih ciljev tako na zasebnem kot tudi na poslovnem področju. Na tak način se lastnosti avtentičnega vodje, kot sta samozavedanje in samoregulacija, prenašajo na zaposlene in to jim posledično predstavlja tudi boljše izhodišče za duševno zdravje – omogoča jim napredovanje in raziskovanje sebe oziroma jim omogoča osebni razvoj in zadovoljstvo.

4.4.2 Priporočila in predlogi za podjetje DeltaHub

Po opravljeni raziskavi in proučevanju primarnih in sekundarnih virov ugotavljam, da avtentično vodenje v dobi digitalnega prehoda pozitivno vpliva na duševno zdravje zaposlenih. Na primeru podjetja DeltaHub je očitno, da se tega po letu 2020 zavedajo še toliko bolj, saj se okolje hitro spreminja in posameznikom lahko predstavlja stres, vodja z avtentičnim pristopom pa prenaša pozitivne lastnosti, kot so samozavedanje, samoregulacija, samozavest, optimizem in lasten pozitiven razvoj, na svoje zaposlene in s tem posledično skrbi za boljše duševno zdravje zaposlenih, ker jih uči tudi dela na sebi.

Ugotavljam, da je duševno zdravje zaposlenih v večini primerov pozitivno, saj nisem opazila, po anketi in intervjuju sodeč, da bi razlog za slabše duševno zdravje bilo delovno mesto ali intenzivna digitalizacija, kljub temu pa verjamem, da obstaja prostor za izboljšave, s čimer se strinja tudi vodja. Po ugotovitvah iz analize bi ocenila, da so potrebne naslednje izboljšave:

- več komunikacije v živo, ne zgolj prek platform, ki jih podjetje uporablja za izmenjavo informacij in online vprašalnikov na temo duševnega zdravja;
- manj dela od doma, saj sta socializacija in menjava okolja pomembni tako za duševno zdravje kot tudi za produktivnost;
- morda imajo v podjetju celo preveč aktivnosti, ki skrbijo za dobro počutje in zdravje, hkrati pa premalo delavnic konkretno na temo duševnega zdravja, ki bi jih učile dela na sebi in jim pomagale razumeti, da duševno zdravje ni tabu tema;
- izboljšava medoddelčnega sodelovanja;
- podjetje dobro skrbi za duševno zdravje zaposlenih, premalo pozornosti pa daje duševnemu zdravju vodij;
- morda je tema »duševno zdravje« še vedno nekoliko tabu – kako nekoga vprašati o duševnem zdravju, je lahko izziv tudi za vodje, zato bi spodbujala več odprtih pogovorov na to temo.

Povzetek predlaganih izboljšav za podjetje DeltaHub je prikazan na sliki 7.

Slika 7: Povzetek izboljšav za podjetje DeltaHub



Vir: lastno delo.

5 SKLEP

Magistrsko delo zaključujem s spoznanjem, da je koncept avtentičnega vodenja eden izmed novejših načinov vodenja, ki je v dobi digitalnega prehoda še kako pomemben, saj so prilagajanje in etičnost v dobi hitrih sprememb ter prenos pozitivnih lastnosti na svoje sledilce izredno pomembni tako za podjetje kot tudi za posameznike, ki ga sestavljajo. S svojo analizo sem želela pokazati, da je avtentično vodenje v dobi hitrih sprememb zelo pomembno tudi za dobro počutje na delovnem mestu in posledično za duševno zdravje zaposlenih. Ker na delovnem mestu preživijo veliko časa, je pomembno, kako je delovno okolje organizirano, kakšen način vodenja ima in kako uči svoje sledilce, da postajajo boljša različica sebe – tako v poslovnem kot tudi v zasebnem svetu. Na tak način postaneta konkurenčna podjetje in posameznik, kar mu omogoča notranjo srečo, samozavest, ohranjanje pozitivnega duha in veselja.

Duševno zdravje je po mojem mnenju še vedno nekoliko tabu tema, a se mi zdi, da poskušajo v podjetju DeltaHub pomen duševnega zdravja približati zaposlenim in jih spodbuditi, da

delajo na tem in o težavah govorijo. Sploh zdaj, v dobi hitrih sprememb se mi zdi to zelo pomembno, saj lahko v nasprotnem primeru ljudje molčijo, držijo težave zase in rezultat tega je lahko negativen – tako za podjetje kot tudi za posameznika.

V prvem poglavju sem na podlagi sekundarnih virov domače in tuje literature zbirala informacije na temo avtentičnega vodenja. Začela sem z opredelitvijo koncepta avtentičnega vodenja in na kratko predstavila tudi druge oblike vodenja zaposlenih. Dotaknila sem se vodenja v dobi digitalnega prehoda in nadaljevala konkretno z avtentičnim vodenjem – kaj je avtentičnost, kakšne teorije in elemente avtentičnega vodenja poznamo ter kdo pravzaprav je avtentični vodja.

V drugem poglavju sem se s pomočjo sekundarnih virov lotila raziskave koncepta duševnega zdravja. Najprej sem raziskala, katere duševne motnje so najbolj pogoste in kakšno je trenutno stanje duševnega zdravja v Evropi, nadaljevala pa s pomenom duševnega zdravja na delovnem mestu. Dotaknila sem se dejavnikov razvoja duševnih težav na delovnem mestu in duševnega zdravja zaposlenih v dobi digitalnega prehoda. Tukaj sem pisala predvsem o tehnostresu, delu od doma in ravnovesju med delom in zasebnim življenjem.

V tretjem delu, ki predstavlja metodološko raziskavo, sem informacije zbirala na podlagi primarnih podatkov. Izvedla sem tri intervjuje – enega z operativnim direktorjem podjetja, ki je hkrati tudi vodja, in dva z dvema najdlje zaposlenima v podjetju. Poleg tega sem naredila anketo z vsemi 16 zaposlenimi. Iskala sem povezavo med avtentičnim vodenjem in duševnim zdravjem zaposlenih v dobi digitalnega prehoda, kar sem interpretirala, za konec pa tudi odgovorila na šest raziskovalnih vprašanj, podala zaključne ugotovitve in predlagala možne izboljšave.

S svojim magistrskim delom sem dosegla glavni cilj, ki je bil ugotoviti, kako močna je povezava med avtentičnim vodenjem in duševnim zdravjem zaposlenih v dobi hitrih sprememb v poslovnem okolju. Na podlagi ugotovitev lahko potrdim glavno tezo, ki se glasi: »Avtentično vodenje in duševno zdravje zaposlenih v podjetju v dobi digitalnega prehoda sta neposredno in pozitivno povezana ter vodita do konkurenčne prednosti podjetja.« Ob tem sem podala odgovore na vseh šest raziskovalnih vprašanj in ugotovila, da se v podjetju DeltaHub dobro zavedajo tako koncepta avtentičnega vodenja kot tudi pomena duševnega zdravja v dobi hitrih sprememb. Ob tem se trudijo biti vedno boljši in ohranjati konkurenčno prednost na trgu, ki se konstantno spreminja.

LITERATURA IN VIRI

1. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. in Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14.
2. Arda, Ö. A., Aslan, T. in Alpkan, L. (2016). Review of practical implications in authentic leadership studies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 246–252.

3. Batistič, S., Černe, M. in Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86–103.
4. Bennis, W. (2009). *On becoming a leader* (20. izd.). Basic books.
5. Bošković, A. (2021). Employee autonomy and engagement in the digital age: the moderating role of remote working. *Ekonomski horizonti*, 23(3), 231–246.
6. Brod, C. (1984). *Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution*. Addison-Wesley Publishing Company.
7. Budihna, A. in Štuhec, T. (2020). *Vodenje*. Zavod RS za Šolstvo.
8. Chan, A. W. L., Hannah, S. T. in Gardner, W. L. (2005). *Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impact*. Elsevier.
9. Charry, K. (2012). *Leadership theories - 8 major leadership theories*. Pridobljeno 12. novembra 2023 s <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323>
10. Corporate Wellness Magazine. (brez datuma). *Technostress: fixing technology's impact on employee mental health and well-being*. Pridobljeno 3. januarja 2024 s <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/technostress-fixing-technologys-impact-on-employee-mental-health-and-well-being>
11. Cvitkovič, I. (2022). Kakovost življenja–ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja. *RUO, Revija za univerzalno odličnost*, 11(3), 271–280.
12. Černe, M. in Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
13. Demirtas, O. in Karaca, M. (2020). Ethical leadership. V *A Handbook of Leadership Styles* (str. 60–84). Cambridge Scholars Publishing.
14. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije: učbenik*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
15. Društvo Slovenska akademija za management. (2019). Izzivi managementu. *Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa*, XI(2), 20. http://efnet.si/wp-content/uploads/Izzivi-managementu_Oktober-2019.pdf
16. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
17. Evropska komisija. (2014). *Spodbujanje duševnega zdravja na delovnem mestu*. Pridobljeno 28. novembra 2023 s https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiIIPCJ9-aCAxVcxQIHHdh9BeAQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FblobServlet%3FlangId%3Dsl%26docId%3D19617%26&usg=AOvVaw0WcnsxZjwM07L5_uebUuEU&opi=89978449
18. Evropska komisija. (2023). *Celovit pristop k duševnemu zdravju*. Pridobljeno 25. novembra 2023 iz https://health.ec.europa.eu/non-communicable-diseases/mental-health_sl
19. Evropski svet in Svet Evropske unije. (2023). *Duševno zdravje*. Pridobljeno 25. novembra 2023 s <https://www.consilium.europa.eu/sl/policies/mental-health/>

20. Faeste, L., Gumsheimer, T. in Scherer, M. (2015). *How to jump-start a digital transformation*. Pridobljeno 3. januarja 2024 s <https://www.bcg.com/publications/2015/digital-transformation-how-to-jump-start-a-digital-transformation>
21. Fields, D. L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195–206.
22. Gardner, W. L. in Schermerhorn Jr., J. R. (2004). Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
23. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. in Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
24. George, B. (2012). *Authentic leadership development. The handbook for teaching leadership: Knowing, doing, and being*. SAGE Publications, Inc.
25. George, B., Sims, P., McLean, A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.
26. Greenspoon, P. J. in Saklofske, D. H. (2001). Toward an integration of subjective well-being and psychopathology. *Social Indicators Research*, 54(1), 81–108.
27. Hassan, A. in Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
28. Hribar, B. (2009). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Lesarska šola Maribor.
29. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *RUO, Revija za univerzalno odličnost*, 8(4), 374–393.
30. Kelloway, E. K. in Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260–279.
31. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
32. LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., Keegel, T. in Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: developing an integrated intervention approach. *BMC psychiatry*, 14(1), 1–11.
33. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton in R. E. Quinn (ur.), *Positive Organizational Scholarship* (str. 241–261). Barrett-Koehler.
34. Luthans, F., Luthans, K. W. in Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
35. MacDonald, G. in O'Hara, K. (1998). *Ten elements of mental health, its promotion and demotion: implications for practice*. Society of Health Education and Health Promotion Specialists.
36. Matkovič, A. in Žibert S. (2012). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije. Ravnoesje med delom in zasebnim življenjem*. Pridobljeno 3. januarja 2024 s <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/ravnoesje-med-delom-in-zasebnim-c5beivljenjem11.pdf>

37. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. in Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247–260.
38. Mehmood, Q., Nawab, S. in Hamstra, M. R. (2016). Does authentic leadership predict employee work engagement and in-role performance?. *Journal of Personnel psychology*, 15(3), 139-142.
39. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2020a). *Delo na domu oz. delo na daljavo: Priporočila delodajalcem za dobro duševno počutje zaposlenih*. Pridobljeno 27. decembra 2023 s <https://www.zadusevnozdravje.si/na-delovnem-mestu/psihosocialna-tveganja-na-delovnem-mestu/delo-na-domu-oz-na-daljavo-priporocila-delodajalcem-za-dobro-dusevno-pocutje-zaposlenih/>
40. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2020b). *Pogoste duševne težave in motnje*. Pridobljeno 26. novembra 2023 s <https://www.zadusevnozdravje.si/dusevno-zdravje/pogoste-dusevne-tezave-in-motnje/>
41. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2022). *O duševnem zdravju*. Pridobljeno 11. novembra 2023 s <https://nijz.si/zivljenjski-slog/dusevno-zdravje/o-dusevnem-zdravju/>
42. Nanjundeswaraswamy, T. S. in Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57–58.
43. Novak, K. (2018). *Skrb za duševno zdravje na delovnem mestu. Priročnik za promotorje duševnega zdravja na delovnem mestu*. Pridobljeno 28. novembra 2023 s <https://www.naprej.eu/wp-content/uploads/2018/05/Projekt-NAPREJ-priroc%CC%8Cnik-za-promotorje.pdf>
44. OpenAI. (2023a, 25. marec). *ChatGPT* (verzija 14. marec). [Tvorjeno besedilo na vprašanje o avtentičnem vodenju v dobi digitalnega prehoda]. <https://chat.openai.com/chat>
45. OpenAI. (2023b, 15. oktober). *ChatGPT* (verzija 14. oktober). [Tvorjeno besedilo na vprašanje o avtentičnem vodenju]. <https://chat.openai.com/chat>
46. Pansini, M., Buonomo, I., De Vincenzi, C., Ferrara, B. in Benevene, P. (2023). Positioning Technostress in the JD-R model perspective: A systematic literature review. *Healthcare*, 11(3), 446.
47. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ekonomska fakulteta Univerza v Ljubljani.
48. Penger, S. in Dimovski, V. (2016). *Trendi učeče se organizacije*. Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo v Ljubljani.
49. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. in Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1–2), 4–11.
50. Pez, O., Bitfoi, A., Carta, M., Jordanova, V., Mateos, R., Prince, M., Tudorache, B., Gilbert, F. in Kovess-Masfety, V. (2006). Survey instruments and methods. V J. Lavikainen, T. Fryers in V. Lehtinen (ur.), *Improving mental health information in Europe. Proposal of the MINDFUL project* (str. 49–66). Stakes.
51. Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1.

52. Sekavčnik, M. (2022). *Srečni ljudje so v življenju uspešnejši*. Pridobljeno 3. decembra 2024 s <https://svetkapitala.delo.si/b2b/raziskava-sreca-vas-naredi-dramaticno-uspesnejse/>
53. Sethuraman, K. in Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), 165.
54. Shamir, B. in Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395–417.
55. Shouman, A. E., Abou-Elwafa, H. S. in El-Gilany, A. H. (2023). Work-related mental health problems: a narrative review. *Occupations*, 29, 15.
56. Stajkovic, A. D. in Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and selfefficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62–74.
57. Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije. (2023). *Duševno zdravje zaposlenih v digitalni dobi*. Pridobljeno 11. novembra 2023 s <https://www.sviz.si/kako-krepiti-in-varovati-dusevno-zdravje-zaposlenih-v-digitalni-dobi/>
58. Šinkovec, R. (2021). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Pridobljeno 27. novembra 2023 s <https://psihologijadela.com/2021/12/17/dusevno-zdravje-na-delovnem-mestu/>
59. Vodopivec, V. (2018). Ali je/bo vodenje, kot ga poznamo danes, kos spremembam četrte industrijske revolucije oziroma digitalizacije?. V *Izbrane teme organizacije in managementa* (str. 58–71). Društvo Slovenska akademija za management.
60. Vonderlin, R., Schmidt, B., Müller, G., Biermann, M., Kleindienst, N., Bohus, M. in Lyssenko, L. (2021). Health-oriented leadership and mental health from supervisor and employee perspectives: A multilevel and multisource approach. *Frontiers in Psychology*, 11, 614803.
61. Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155–172.
62. Wong, B. in Greenwood, K. (2023). *The future of mental health at work is safety, community, and a healthy organizational culture*. Pridobljeno 7. januarja 2024 s <https://hbr.org/2023/10/the-future-of-mental-health-at-work-is-safety-community-and-a-healthy-organizational-culture>
63. World Health Organization. (2003). *Investing in mental health*. Department of Mental Health and Substance Dependence, Noncommunicable Diseases and Mental Health, World Health Organization.
64. World Health Organization. (2022). *Mental health*. Pridobljeno 26. novembra 2023 s <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
65. Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G. in Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181.
66. Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K. in Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 317–342.

67. Zygomatic. (2024a, 12. december). *WordClouds* [Tvorjena shema najpogostejših besed, ki jih je uporabil vodja v intervjuju]. <https://www.wordclouds.com>
68. Zygomatic. (2024b, 12. december). *WordClouds* [Tvorjena shema najpogostejših besed, ki sta jih uporabila najdlje zaposlena v intervjuju]. <https://www.wordclouds.com>
69. Želko, M. (2023). *Finalisti MP leta 2023 – DeltaHub lajša bolečine v zapestju*. Pridobljeno 20. decembra 2023 s <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/finalisti-mp-leta-2023-DeltaHub-lajsa-bolecine-v-zapestju>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za vodjo na temo avtentičnega vodenja in duševnega zdravja v podjetju DeltaHub

Zadeva: Vprašalnik za operativnega direktorja podjetja Deltahub, Primoža Erjavca.

Prvi del, vprašanja vezana na avtentično vodenje:

1. Ali se zavedate svojih močnih in šibkih točk? Naštete tri močne in tri šibke.
2. Kako se soočate s kritiko in povratnimi informacijami zaposlenih glede na vaše delo?
3. Kako reagirate v primeru neuspeha ali težav v ekipi in jih spodbujate k učenju iz napak?
4. Ali pred sprejetjem odločitve prisluhnete ostalim zaposlenim? Zakaj?
5. Ali ste v zameno za velik poslovni uspeh pripravljeni ubrati manj moralne tehnike vodenja?
6. Kako se odločate o delegiranju nalog znotraj ekipe in ob tem poskrbite, da so enakomerno porazdeljene?
7. Kako se spopadate s tem, da je treba doseči postavljen cilj in hkrati ne obremeniti zaposlene preveč?

Drugi del, vprašanja vezana na duševno zdravje:

1. Ali spodbujate odprto komunikacijo o duševnem zdravju na delovnem mestu in včasih delite kakšno anekdoto iz svojega življenja?
2. Kako se zavzimate za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih v dobi hitrih sprememb?
3. Katere konkretne ukrepe za zmanjšanje stresa in preobremenitev zaposlenih ste kot vodja uvedli po letu 2020, ko je izbruhnila pandemija in je postala digitalna transformacija intenzivnejša?
4. Kako ravnate v situaciji, ko se vam zdi, da zaposleni delujejo učinkovito, a kažejo znake notranjega stresa in nezadovoljstva?
5. Kako se soočate s situacijo, kjer morate ohraniti poslovno odločnost, ob tem pa biti sočutni do duševnih izzivov, ki jih ima lahko zaposleni?
6. Kako izmerite učinkovitost ukrepov za izboljšanje duševnega zdravja? Ali raje uvajate nove delavnice in oddihe, ki so trenutni trend, ali se raje poslužujete tradicionalnih oblik skrbi za duševno zdravje (mentorstvo, jasno določena meja delovnega časa, primerno oblikovano delovno okolje, komunikacija med zaposlenimi,...)?
7. Zakaj se vam zdi v dobi digitalnega prehoda pomembno skrbeti za duševno zdravje zaposlenih in kakšne posledice za podjetje predvidevate v primeru, če vi, kot vodja na delovnem mestu ne bi izvajali ukrepov, ki spodbujajo zaposlene k boljšemu duševnemu zdravju?

Odgovori:

1. Svojih močnih in šibkih točk se dobro zavedam, zato nenehno stremim k njihovim izboljšavam. Med močne točke bi dal analitično razmišljanje, reševanje problemov in velika širina znanja. Kot šibke točke bi pa rekel, da še moram kar veliko delati na vodenju in jasnejši komunikaciji z zaposlenimi. Med drugimi je pa moja šibka točka še da mi hitro postane dolgčas če naloge ne predstavljajo težjih izzivov.
 2. Vsaka povratna informacija in kritika je pri meni zelo dobrodošla, saj se lahko le tako nenehno izboljšujem. Cenim tudi da mi zaposleni ne olepšujejo povratnih informacij ampak so kar se da direktni.
 3. Kot Startup podjetje vem da se imamo še veliko za naučiti in mi ni problematično če zaposleni naredijo kakšne napake dokler se nekaj iz njih naučijo in ne ponovijo iste napake kasneje med opravljanjem dela. Tudi v podjetju stremimo k temu da zaposlenim damo dosti proste roke, da jih ni strah narediti napako. V primeru težav v ekipi se pa odkrito pogovorimo in poizkušamo priti do dna zakaj je prišlo do težav in kaj lahko drugič naredimo boljše da se ne bi takšna situacija ponovila.
 4. Da. Sem mnenja, da mora imeti vsak možnost izraziti svoje mnenje predvsem če ima specifično znanje na nekem področju, ki lahko koristi pri sprejemanju odločitve.
 5. Ne
 6. Naloge delegiram glede na področje, ki ga zaposleni pokriva. Tudi če je naloga primerna za nekoga se prej pogovorim, da ima ta zaposleni čas to opraviti oziroma do kdaj bo lahko nekaj opravil glede na zasedenost. Težko je pa poskrbeti za enakomerno razporejenost nalog, saj je zelo odvisno od oddelka do oddelka, koliko stvari ima nekdo ob določenem času
 7. Postavim realistične cilje z upoštevanjem, da lahko gre nekaj narobe. Včasih se zgodi da so zaposleni več obremenjeni zaradi narave dela (sezonski projekti npr bilance ob koncu leta)
-
1. Da, dostikrat se pogovarjamo o duševnem zdravju tako na delovnem mestu kot doma. Tudi sam kdaj povem iz lastnih izkušenj kako sem se soočal s čim ali pa se soočam in kako si pomagam pri tem.
 2. S tem da omogočamo fleksibilen delovni čas, možnost remote worka, meditacija/joga/raztegovanje na delovnem mestu, sadje v pisarni, kava, masaže vsak kvartal, nagrajevanje za uspešno delo, celotedenski izlet za vse zaposlene 1x letno, vsak kvartal mini druženje/delavnice za zaposlene, druženje po službi vsak četrtek (pijača), mentoriranja.
 3. Od 2020 dalje smo sproti uvajali vse zgoraj naštetih stvari
 4. Odkrito jih vprašam na 1on1 sestanku kako se počutijo, kako jim lahko pomagam itd.
 5. Se mi zdi da sem na tem področju bolj nagnjen k temu, da smatram sodelavce kot družino in prioritiziram njihov dobrobit in je nivo poslovne odločnosti dosti nižji kot bi lahko bil
 6. Učinkovitost ukrepov merimo z vprašalniki in tudi s tem ko se pogovarjamo z zaposlenimi. Bi pa rekel da se poslužujemo obeh oblik tako trendnih npr delavnice,

oddih kot tudi tradicionalnih ter oboje sproti prilagajamo glede na feedback zaposlenih.

7. V dobi digitalnega prehoda bi rekel da je pomembna skrb za duševno zdravje zaposlenih iz več razlogov: povečana obremenitev in stres zaradi hitrih sprememb, odvisnosti od tehnologije, delo na daljavo prinese tako pozitivne stvari kot je fleksibilno delovno okolje kot tudi izolacija od sodelavcev, različni stili dela ter potrebe zaposlenih (družine, samski...), zaradi tega je potrebnega dosti dela z ljudmi da ne vpliva preveč na njihovo duševno zdravje. V primeru zanemarjanja duševnega zdravja zaposlenih bi lahko nastopile različne posledice kot so padec produktivnosti, večja fluktuacija zaposlenih (naša je skoraj 0), slabše delovno okolje (negativizem, nizka morala...), negativni vpliv na ugled podjetja itd.

Priloga 2: Vprašalnik na temo avtentičnega vodenja in duševnega zdravja za dva najdlje zaposlena v podjetju DeltaHub

Zadeva: Intervju za dva najdlje zaposlena v podjetju Deltahub

Prvi del, vezan na avtentično vodenje:

1. Ali menite, da se vodja zaveda svojih močnih in šibkih točk? Kako to vidite?
2. Kako se vodja sooča s kritiko in povratnimi informacijami glede njegovega dela, ki jih podate zaposleni?
3. Kako vodja reagira v primeru neuspeha ali težav v ekipi in kako vas spodbuja k učenju iz napak?
4. Ali vam pred sprejetjem odločitev prisluhne?
5. Ali menite, da je vaš vodja v zameno za velik poslovnih uspeh pripravljen ubrati manj moralne tehnike vodenja?
6. Kako se odloča o delegiranju nalog in hkrati poskrbi, da so enakomerno porazdeljene? Ali menite, da so enakomerno porazdeljene?
7. Ali bi rekli, da se vodja trudi doseči poslovni cilj in ob tem ne obremenjuje zaposlenih preveč?

Drugi del, vezan na duševno zdravje:

1. Ali menite, da vaš vodja spodbuja odprto komunikacijo o duševnem zdravju na delovnem mestu in včasih deli kakšno anekdoto iz svojega življenja?
2. Kako se vaš vodja zavzema za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih v dobi hitrih sprememb?
3. Katere konkretne ukrepe za zmanjšanje stresa in preobremenitev je vaš vodja uvedel po letu 2020, ko je izbruhnila pandemija in je postala digitalna transformacija intenzivnejša?
4. Kako vaš vodja ravna v situaciji, ko zaposlen sicer deluje učinkovito, a kaže znake notranjega stresa in nezadovoljstva?
5. Kako se vaš vodja sooča s situacijo, ko mora ohraniti poslovno odločnost, ob tem pa biti sočuten do duševnih izzivov, ki jih ima zaposleni?
6. Kako vaš vodja meri učinkovitost ukrepov za izboljšanje duševnega zdravja? Ali menite, da rad uvaja nove delavnice in oddihe, ki so trenutni trend, ali se raje poslužuje tradicionalnih oblik skrbi za duševno zdravje (mentorstvo, jasno določena meja delovnega časa, primerno oblikovano delovno okolje, komunikacija med zaposlenimi,...)?
7. Ali bi rekli, da se vaš vodja trudi skrbeti za duševno zdravje zaposlenih v dobi digitalnega prehoda in zakaj menite, da to počne?

Odgovori:

- 1. Ali menite, da se vodja zaveda svojih močnih in šibkih točk? Kako to vidite?**
Menim, da se močnih ne zaveda toliko kot šibkih. Šibke v tem času delovanja podjetja prevladajo, saj so možgani vedno na »Kako izboljšati slabe stvari?«. Zaradi tega ni možnosti/časa delati na močnih točkah, razmišlja bolj o šibkih, slednjih pa ne more učinkovito reševati zaradi narave in obsega dela.
- 2. Kako se vodja sooča s kritiko in povratnimi informacijami glede njegovega dela, ki jih podate zaposleni?**
Zdi se mi, da imamo v oddelku zelo odkrit odnos, si povemo sproti kar nas teži. Kritiko sprejme zelo pozitivno, se strinja z nami oz. obrazloži in pove svoj vidik, če se ne. Te kritike sliši in jih poskuša izboljšati, vendar je navada kdaj železna srajca. Definitivno pa napreduje na boljše.
- 3. Kako vodja reagira v primeru neuspeha ali težav v ekipi in kako vas spodbuja k učenju iz napak?**
Nikoli se ne razjezi na svoj oddelok, ker zaradi narave dela razume zaradi česa je prišlo do določene težave. Z nami poskuša rešiti situacijo in predlaga rešitve.
- 4. Ali vam pred sprejetjem odločitev prisluhne?**
Skoraj vedno nas vpraša za mnenje/nasvet, skupaj rešujemo težave in sprejemamo odločitve. V nekaterih primerih zaradi časovne občutljivosti sam določi. To se je kdaj izkazalo za dobro stvar, kdaj pa za slabo, zaradi pomankljive komunikacije.
- 5. Ali menite, da je vaš vodja v zameno za velik poslovnih uspeh pripravljen ubrati manj moralne tehnike vodenja?**
Ve, da smo pripravljeni pomagati kadar se gre za uspeh podjetja, in ob kriznih situacijah postaviti delo na prvo mesto in podaljšati delovnik. Takrat moramo vsi malo stisniti, vendar se mi zdi, da še vseeno postavi ekipo na prvo mesto in je hvaležen za našo predanost.
- 6. Kako se odloča o delegiranju nalog in hkrati poskrbi, da so enakomerno porazdeljene? Ali menite, da so enakomerno porazdeljene?**
V ekipi imamo dokaj jasno zacrtane vloge in odgovornosti. Ve kdo je za kaj in kdo katero stvar najhitreje naredi. V primeru, da časovno ne znese, se znamo dogovoriti med sabo in si pomagamo. Na naloge gledamo bolj »samo da se naredi« in ne »določena oseba mora to narediti«.
- 7. Ali bi rekli, da se vodja trudi doseči poslovni cilj in ob tem ne obremenjuje zaposlenih preveč?**
Zdi se mi, da zaposleni nismo obremenjeni zaradi doseganja ciljev, ampak zaradi tega, kar to potegne za sabo. To obremenjenost bi lahko bistveno zmanjšali z vključevanjem zaposlenih in priprava work flowa vnaprej.

1. **Ali menite, da vaš vodja spodbuja odprto komunikacijo o duševnem zdravju na delovnem mestu in včasih deli kakšno anekdoto iz svojega življenja?**
Ne. Zdi se mi, da se o tem še nismo, niti se trenutno ne rabimo pogovarjati, bi bil pa tu za nas, če bi to potrebovali.
2. **Kako se vaš vodja zavzema za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih v dobi hitrih sprememb?**
Niti ne kot vodja, bolj se podjetje trudi s promoviranjem te teme, z raznimi delavnicami, vajami, wellbeing prednostmi.
3. **Katere konkretne ukrepe za zmanjšanje stresa in preobremenitev je vaš vodja uvedel po letu 2020, ko je izbruhnila pandemija in je postala digitalna transformacija intenzivnejša?**
Delavnice, vaje, raztegovanje, meditacija, sadje, tedenski sestanki, kjer lahko omenimo, če smo preobremenjeni.
4. **Kako vaš vodja ravna v situaciji, ko zaposlen sicer deluje učinkovito, a kaže znake notranjega stresa in nezadovoljstva?**
Kadar ve, da nimamo preveč časovno občutljivih nalog, nas pošlje domov in reče, da se spočijemo ali pa kakšen dan delamo od doma.
5. **Kako se vaš vodja sooča s situacijo, ko mora ohraniti poslovno odločnost, ob tem pa biti sočuten do duševnih izzivov, ki jih ima zaposleni?**
Zdi se mi, da do tega na srečo še ni prišlo, vendar menim, da bi delo drugače zdelegiral in razbremenil zaposlenega v stiski.
6. **Kako vaš vodja meri učinkovitost ukrepov za izboljšanje duševnega zdravja? Ali menite, da rad uvaja nove delavnice in oddihe, ki so trenutni trend, ali se raje poslužuje tradicionalnih oblik skrbi za duševno zdravje (mentorstvo, jasno določena meja delovnega časa, primerno oblikovano delovno okolje, komunikacija med zaposlenimi,...)?**
Vse po malo, vendar bolj tradicionalne oblike.
7. **Ali bi rekli, da se vaš vodja trudi skrbeti za duševno zdravje zaposlenih v dobi digitalnega prehoda in zakaj menite, da to počne?**
Menim, da se podjetje zaveda, da je to zelo pomembno. Zaenkrat nas je cca 20 in v primeru, da bi kdo izpostavil, da njegovo duševno zdravje šepa, bi se potrudili in ponudili pomoč, predlagali izboljšave,...

Zadeva: Intervju za dva najdlje zaposlena v podjetju Deltahub

Prvi del, vezan na avtentično vodenje:

1. Ali menite, da se vodja zaveda svojih močnih in šibkih točk? Kako to vidite?
2. Kako se vodja sooča s kritiko in povratnimi informacijami glede njegovega dela, ki jih podate zaposleni?
3. Kako vodja reagira v primeru neuspeha ali težav v ekipi in kako vas spodbuja k učenju iz napak?
4. Ali vam pred sprejetjem odločitev prisluhne?
5. Ali menite, da je vaš vodja v zameno za velik poslovnih uspeh pripravljen ubrati manj moralne tehnike vodenja?
6. Kako se odloča o delegiranju nalog in hkrati poskrbi, da so enakomerno porazdeljene? Ali menite, da so enakomerno porazdeljene?
7. Ali bi rekli, da se vodja trudi doseči poslovni cilj in ob tem ne obremenjuje zaposlenih preveč?

Drugi del, vezan na duševno zdravje:

1. Ali menite, da vaš vodja spodbuja odprto komunikacijo o duševnem zdravju na delovnem mestu in včasih deli kakšno anekdoto iz svojega življenja?
2. Kako se vaš vodja zavzema za spodbujanje duševnega zdravja zaposlenih v dobi hitrih sprememb?
3. Katere konkretne ukrepe za zmanjšanje stresa in preobremenitev je vaš vodja uvedel po letu 2020, ko je izbruhnila pandemija in je postala digitalna transformacija intenzivnejša?
4. Kako vaš vodja ravna v situaciji, ko zaposlen sicer deluje učinkovito, a kaže znake notranjega stresa in nezadovoljstva?
5. Kako se vaš vodja sooča s situacijo, ko mora ohraniti poslovno odločnost, ob tem pa biti sočuten do duševnih izzivov, ki jih ima zaposleni?
6. Kako vaš vodja meri učinkovitost ukrepov za izboljšanje duševnega zdravja? Ali menite, da rad uvaja nove delavnice in oddihe, ki so trenutni trend, ali se raje poslužuje tradicionalnih oblik skrbi za duševno zdravje (mentorstvo, jasno določena meja delovnega časa, primerno oblikovano delovno okolje, komunikacija med zaposlenimi,...)?
7. Ali bi rekli, da se vaš vodja trudi skrbeti za duševno zdravje zaposlenih v dobi digitalnega prehoda in zakaj menite, da to počne?

Odgovori:

PRVI DEL

1. Se zaveda svojih šibkih točk in brez zadržkov prizna, da ni rojena vodja in da mu vodenje ne gre dobro od rok, hkrati pa se trudi stanje izboljšati. Po drugi strani se zaveda tudi svojih prednosti. Predvsem iznajdljivosti, hitrosti in natančnosti. Zaveda se svojih kompetenc in jih uporablja v korist celotne ekipe.

2. Se uspešno sooča s kritiko in povratnimi informacijami zaposlenih. Kritiko ne dojema kot osebni napad in jo sprejema kot vir informacij, ki mu omogočajo izboljšanje lastnega dela ter razumevanje ostalih članov ekipe. Zelo vzpodbuja odprto komunikacijo in ustvarja okolje v katerem se počutimo svobodno, do izražanja svojih mnenj in pomislekov.
3. Vedno se jih loti z nasmeškom na obrazu, nikoli ne pokaže skrbi in pomiri ekipo. Nikoli s prstom ne usmerja na krivca ampak se odpravljanja napak loti timsko. Včasih rabi nekaj časa, da upošteva mnenje zaposlenih o dani situaciji. Sicer pa nikoli ne povzdigne glasu ali napade. Ravno nasprotno. Poda ti ti kakšno dobro vzpodbudno besedo, ki največkrat ne pomaga.. te pa nasmeji 😊
4. Si vedno vzame čas, da prisluhne a včasih ne sliši ali pa ignorira in napake raje popravlja za nazaj. Vendar s tem ne misli nič slabega. Stvari samo vidi na drugačen način kot jih nekateri drugi znotraj oddelka.
5. Nikakor, njegove moralne tehnike vodenja so višje od ciljev poslovnega uspeha. Hkrati pa mu ogromno pomeni dinamika in dobro vzdušje v pisarni. Sicer podpira delo od doma a ima raje da smo v pisarni vsi in se vmes malce nasmejino in sprostimo. Sicer pa menim, da bi lahko izboljšal vključevanje oddelka v odločitvene procese. Posvetovanje naše ekipe z drugimi, da se slišijo različne perspektive in mneja.
6. Mogoče se premalo zaveda močnih točk posameznikov in bi mu to omogočilo boljše porazdelitev nalog. Jasno določi OKR-je in tedensko preverja izvajanje nalog zaposlenih glede na pomembnost in nujnost.
7. Rekla bi da ja, je pozoren in trudi se skrbeti za dobro vzdušje in počutje zaposlenih.

DRUGI DELO

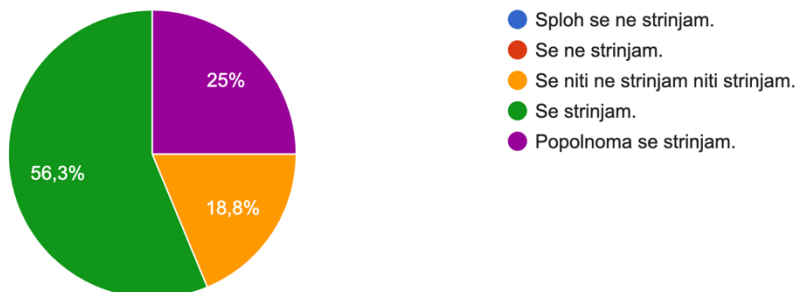
1. Zelo podpira in nas vsak dan tudi vpraša kako smo. Če je dobre volje tudi vpraša, če bo kdo kavo... in jo skuha. V kolikor rabimo pogovor ali pa mnenja nam z veseljem prisluhne in pomaga. Sicer pa deli anekdote svojega življenja vsak dan, resne in smešne.
2. Zelo dobro skrbi za moje duševno zdravje in sicer tako, da mi v Google Calendar pošlje povabilo za v šoping, ker ve da me to sprošča haha

3. Team buildingi, sadje v pisarni, zajtrki v restavraciji pod pisarno, kavomat, Playstation, volan, golf, beer pong miza, šopingi, refleksije ipd.
4. Ali reče »Sej bo, dejva midva eno dunjo zdej spit« ali pa »A rabiš objem?«
5. Verjamem, da bi se z nami pogovoril in potem glede na problem iskal rešitev, razbremenil delo.
6. Zelo dobro skrbi za izboljšanje našega duševnega zdravja. Oddelek recimo pelje na kakšno ekskurzijo recimo v Vina Koper, organizira popoldanska druženja, nas pelje na zajtrk. Zelo nas posluša in na podlagi naših želja preseneti in nam ustreže. Omogoča pa nam tudi mentorstva in nas spoznava z različnimi ljudmi . Če preceni, da smo v slabem duševnem stanju nam tudi pusti, da v pisarni poslušamo balkanske pesmi, ki jih sicer ne mara haha. V kolikor vidi, da smo pod stresom nam tudi sam svetuje naj si vzamemo kakšen dan dopusta.
7. Njegov cilj je da se naloge opravijo do vnaprej določenega datuma vendar prisluhne zaposlenim v kolikor so mnenja da to ni mogoče. Brez problema pomaga tudi zaposlenim izpopolniti nalogo.

Priloga 3: Rezultati ankete za zaposlene v podjetju DeltaHub

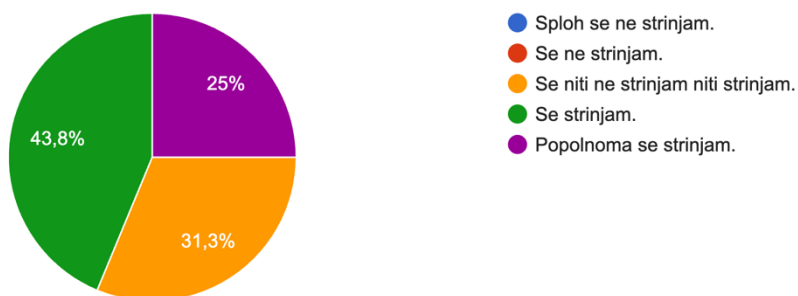
Menim, da se naš vodja zaveda svojih sposobnosti, pomanjkljivosti in vrednot.

16 odgovorov



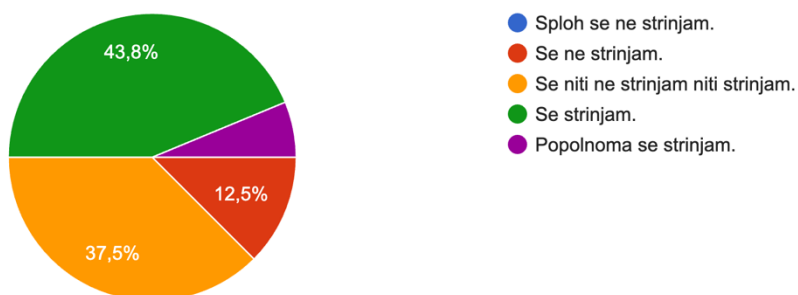
Menim, da naš vodja deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji in ne gre zgolj za sledenje trenutnim vodstvenim trendom.

16 odgovorov



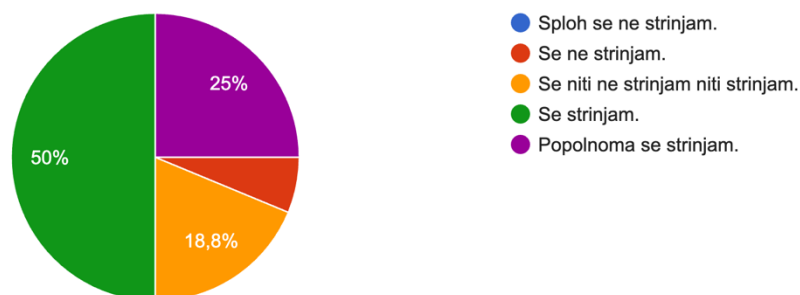
Menim, da naš vodja dobro pozna individualne potrebe zaposlenih in vedno enakomerno porazdeli naloge, ter s tem preprečuje preobremenitev in stres.

16 odgovorov



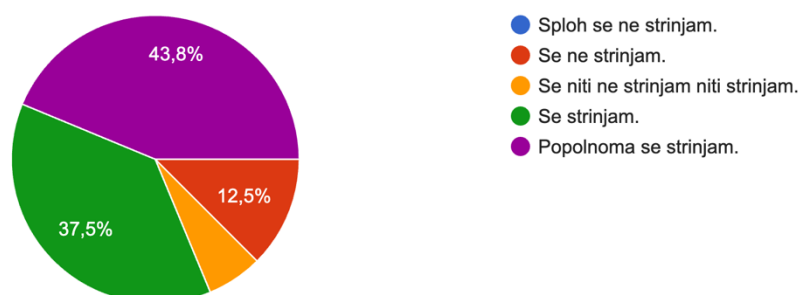
Menim, da naš vodja sledi inovacijam in hitrim spremembam, ob tem pa ohranja konsistentnost svojih temeljnih vrednot.

16 odgovorov



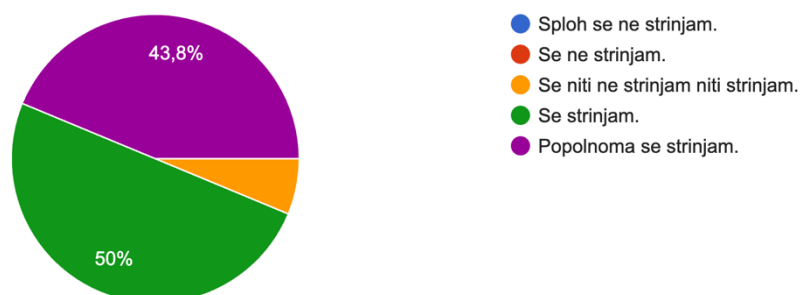
Naš vodja se dobro sooča s kritikami in poskuša izboljšati način delovanja, s tem pa je dober zgled tudi zaposlenim.

16 odgovorov



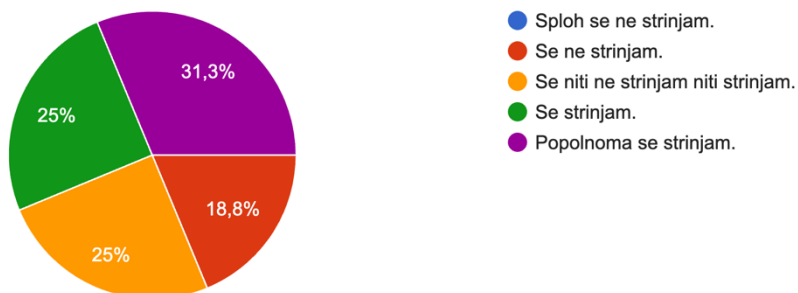
Naš vodja upošteva mnenja zaposlenih in jih vključuje pri sprejemanju odločitev na višji ravni.

16 odgovorov



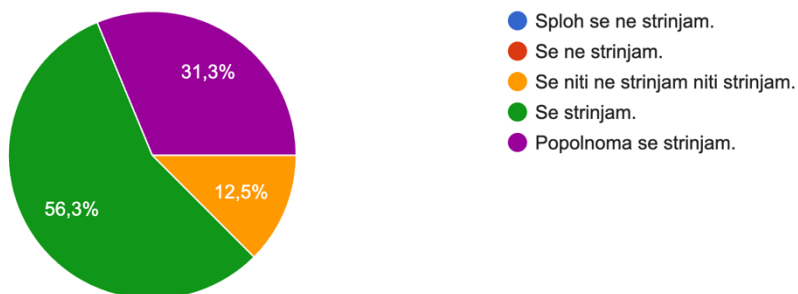
Naš vodja govori o duševnem zdravju in včasih deli tudi kakšno svojo izkušnjo s tega področja.

16 odgovorov



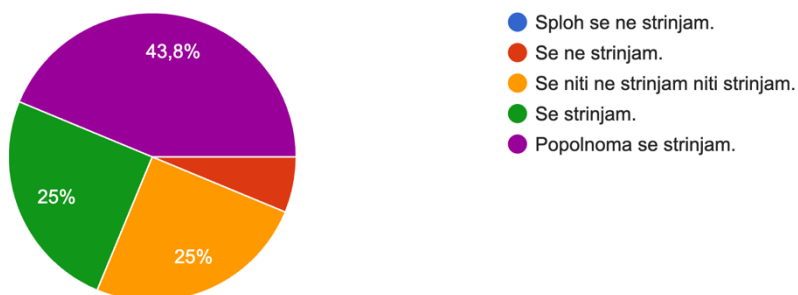
Naš vodja se zavzema za duševno zdravje zaposlenih v podjetju, kar je mogoče prepoznati s številnimi ukrepi, ki jih organizira - to so razne del...odprta komunikacija o tej tematiki znotraj podjetja.

16 odgovorov



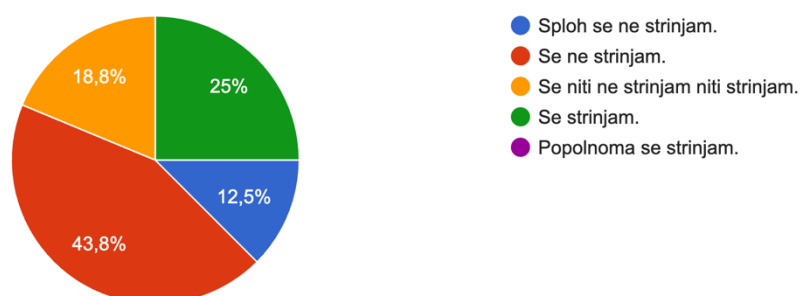
Menim, da se v našem podjetju vodje držijo temeljnih vrednot, ki skrbijo za dobro duševno zdravje zaposlenih - torej mentorstvo, skrb za urejeno in er... in zasebnim življenjem, točno določene naloge,...

16 odgovorov



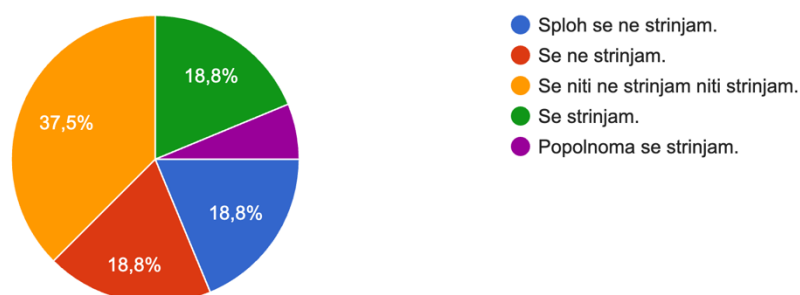
Količina delovnih nalog, ki jih dobim večino časa presegajo delovni čas, ki ga imam na razpolago.

16 odgovorov



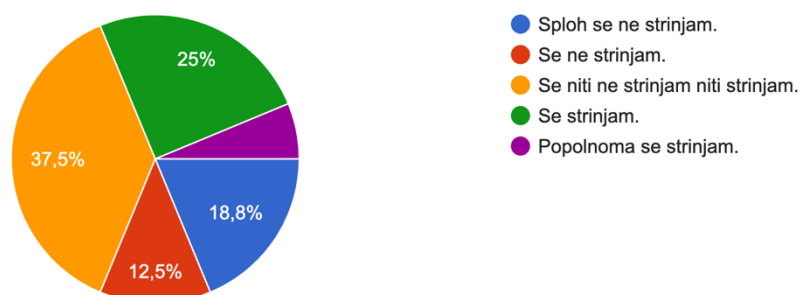
Podjetje nam ponuja izven delovnega časa brezplačne aktivnosti, ki skrbijo za naše fizično in psihično dobro počutje (fitnes članarina, delavnice, ki nas učijo kako izboljšati duševno zdravje,...).

16 odgovorov



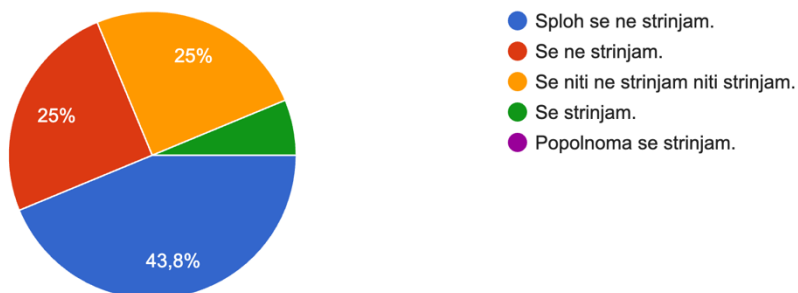
Hitre spremembe od leta 2020 naprej je mogoče zazanati na delovnem mestu, saj je dela več, opravljeno mora biti hitreje in meja med delovnim č...sebnim življenjem je včasih nekoliko zabrisana.

16 odgovorov



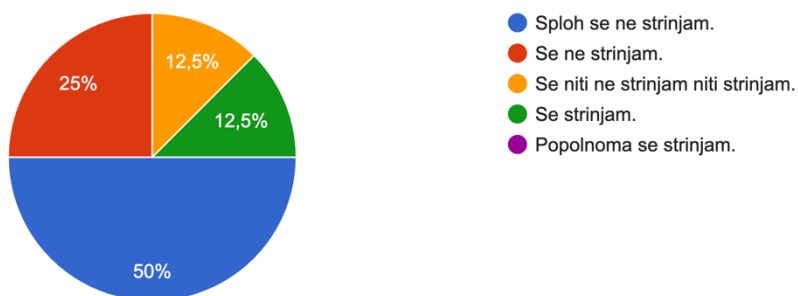
Menim, da se je moje duševno zdravje od leta 2020 naprej nekoliko poslabšalo in delno krivim tudi moje delovno mesto.

16 odgovorov



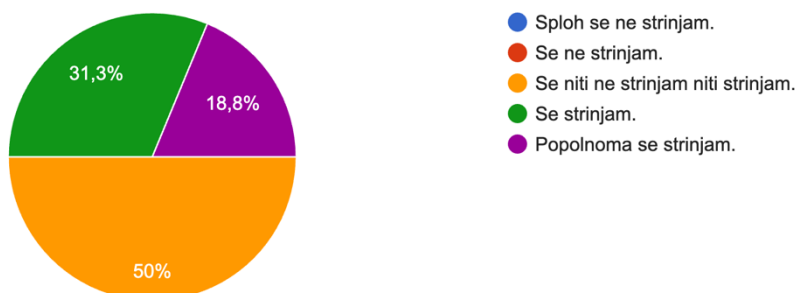
Zdi se mi, da se je moje duševno zdravje v zadnjih nekaj letih poslabšalo ravno zaradi intenzivnejše digitalizacije.

16 odgovorov



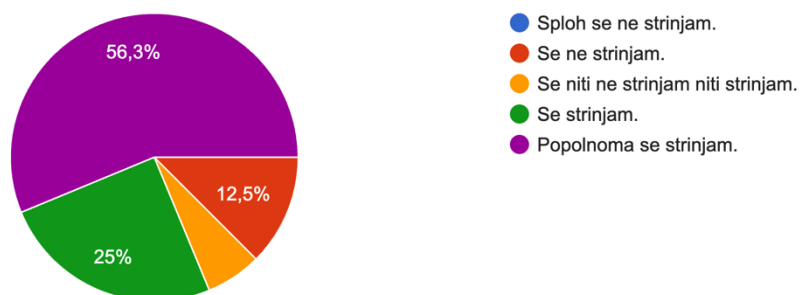
V našem podjetju obravnavajo duševno zdravje po letu 2020 bolj intenzivno kot pred tem in skrbijo za večjo podporo zaposlenih.

16 odgovorov



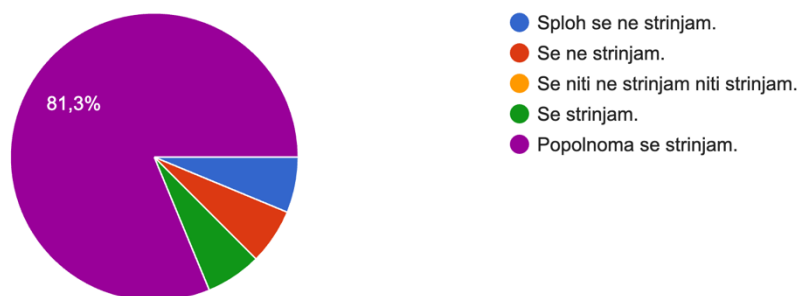
Občutek imam, da lahko v okviru delovnega mesta, s svojim vodjo odkrito spregovorim o svojih duševnih težavah.

16 odgovorov



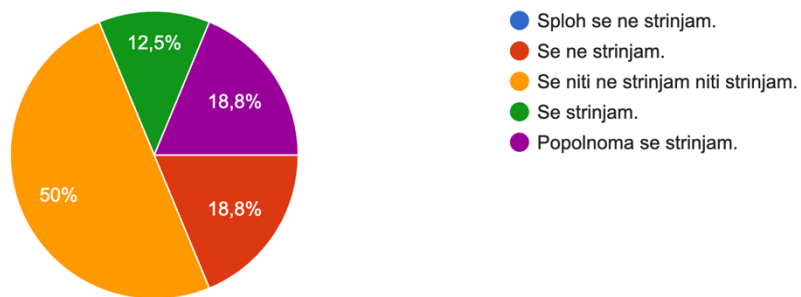
Na delovnem mestu imam vsaj eno osebo s katero se lahko pogovorim o svojih problemih.

16 odgovorov



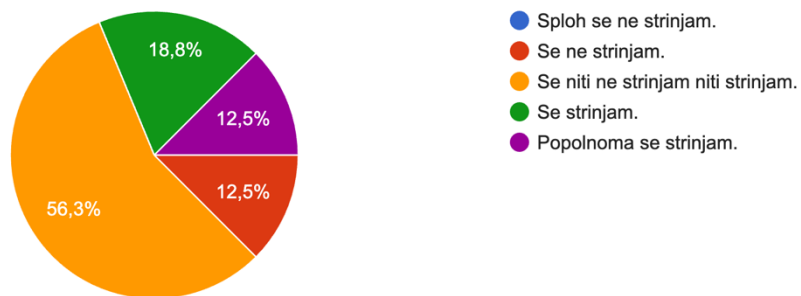
Menim, da je moje delo na delovnem mestu ustrezno ovrednoteno.

16 odgovorov



Delo, ki ga opravljam dobro vpliva na moje duševno zdravje.

16 odgovorov



Priloga 4: Umetna inteligenca o avtentičnem vodenju

Avtentično vodenje ostaja pomembno v dobi digitalnega prehoda, čeprav se je okolje za vodenje in komunikacijo močno spremenilo zaradi tehnoloških in digitalnih inovacij. Avtentično vodenje pomeni, da voditelj ostaja zvest svojim vrednotam, izraža svojo osebnost in je iskren v odnosih s sodelavci. V dobi digitalnega prehoda to lahko pomeni naslednje ključne vidike:

1. **Transparentnost in odprtost:** Digitalne platforme omogočajo lažjo komunikacijo in delitev informacij. Voditelji morajo izkoristiti to orodje za redno komuniciranje z zaposlenimi, deliti cilje, strategijo in druge pomembne informacije. Pomembno je, da so odprti za vprašanja, povratne informacije in kritiko.
2. **Zagotavljanje jasne vizije:** Voditelji morajo biti sposobni jasno komunicirati svojo vizijo digitalnega prehoda in povezati to vizijo s skupnimi cilji organizacije. Digitalna preobrazba običajno zahteva spremembe v procesih, tehnologiji in kulturi podjetja, zato je pomembno, da voditelji razložijo, zakaj so te spremembe potrebne in kako bodo koristile organizaciji.
3. **Sodelovanje in vključevanje:** Voditelji morajo spodbujati sodelovanje in vključevanje zaposlenih v digitalni prehod. To lahko dosežejo s postavljanjem odprtega okolja za izmenjavo idej, spodbujanjem inovacij ter prepoznavanjem talentov znotraj organizacije.
4. **Osební zgled:** Voditelji morajo biti zgled v uporabi novih digitalnih orodij in tehnologij. To vključuje uporabo komunikacijskih platform, sodelovanje na virtualnih sestankih, učenje novih digitalnih veščin in podpora zaposlenim pri njihovem razvoju.
5. **Skrb za dobro počutje zaposlenih:** Digitalni prehod lahko prinese večjo obremenitev zaposlenih zaradi hitrih sprememb in nenehnega povezovanja. Voditelji morajo skrbeti za dobro počutje zaposlenih, zagotoviti uravnoteženost med delom in zasebnim življenjem ter spodbujati zdrave delovne navade.
6. **Empatija in razumevanje:** Voditelji morajo razumeti in upoštevati različne potrebe in sposobnosti zaposlenih, še posebej v primeru digitalnega prehoda, kjer se lahko srečujejo z novimi izzivi. Empatija in razumevanje pomagata ustvariti pozitivno delovno okolje.

Avtentično vodenje v dobi digitalnega prehoda pomeni, da voditelji ostanejo zvesti svojim vrednotam in načelom, obenem pa se prilagajajo novim okoliščinam in tehnološkim spremembam. To lahko prispeva k uspešnemu digitalnemu prehodu in dolgoročnemu uspehu organizacije.

Vir: OpenAI (2023b, 15. oktober).